



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTO DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

ROSSANO GÓMEZ CARLOS

No. DE CUENTA 0621967

ASESOR:

DR. EN A. D. ALFONSO ARCHUNDIA MERCADO

TOLUCA, MÉXICO; ENERO DE 2017

AGRADECIMIENTOS

"La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo.
Nelson Mandela. (1929-1968).

Quiero agradecer a mi director de tesis por brindarme su apoyo para poder realizar el trabajo de investigación, por la motivación, el tiempo y la disposición durante la realización del borrador, ya que su apoyo y aliento me impulso para por conseguir mi título por esta modalidad. En pocas palabras, gracias los conocimientos compartidos, así como su valiosa aportación y esta gran experiencia de la realización del proyecto, fue un placer haber sido su alumno Dr. Alfonso Archundia Mercado.

También estoy muy agradecido al Mtro. Alejandro Gutiérrez Cedeño por el tiempo y dedicación que me brindo el proyecto, por sus aportaciones y conocimientos compartidos, muchas gracias por su disposición, así como el amor que muestra a su profesión.

A la Lic. Patricia Castañeda Longares por las sugerencias y aportaciones para mejorar la investigación, así mismo por aclarar mis dudas, porque siempre mostró disposición y paciencia durante las revisiones, por el gran apoyo, gracias.

A la Mtra. Susana Rosales Canizo y a todos los colaboradores del departamento de titulación por mostrar su gran dedicación profesional, en la labor que realizan día a día para la formación de Psicólogos Profesionales.

A mis profesores durante la licenciatura por brindarme sus conocimientos y experiencias para poder desarrollarme en el ámbito laboral de la Psicología.

Por ultimo también quiero agradecer a la empresa Distribuidora Disur por permitirme realizar el trabajo de investigación, así como al personal que mostrar disponibilidad durante la aplicación de los cuestionarios, por su participación y sus aportaciones. Gracias por todo.

DEDICATORIAS

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida, por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A ti mamita Chofis.

Por haber brindado tu amor a mí y a mi hermana Adry por tu cariño incondicional en todo momento, por tus esfuerzos, tus consejos, por la motivación, por tu sabiduría, por tu aliento hasta el último momento de tu vida, constante que me ha permitido a mí y a mi hermana ser personas de bien, pero más que nada, por tu amor de madre.

A mis familiares.

A mi hermana Adriana por tu cariño, tu comprensión y tu forma tan optimista de compartir tu vida incluso en momentos difíciles; a mi tía Ceci por tu cariño ,por tu consejos ,por tu apoyo incondicional en momentos difíciles ,por compartir tu alegría por mostrarme un mejor camino, a mi tía Tere y tío Chucho por brindarnos su cariño ,sus bendiciones y por sus consejos, a mi ti Lupita y mi tío Poli por sus enseñanzas y su atenciones ,a mi tío Manuel por su comprensión, a mi tío German por su apoyo, a mis Primos Ceci ,Gus, Chucho, Jaime Mireya y Joaquín por los momentos felices que hemos compartido durante mi infancia y por sus cariño y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

A ti Marlene

Por estar a mi lado, por tu apoyo durante el desarrollo de este proyecto. Por tu amor, tu belleza, por tu ternura, por tu sinceridad, por el apoyo que me brindas cada día, Por compartir alegrías, nostalgias, por tus palabras de aliento para triunfar, Gracias vivir este sueño y este proyecto, gracias por tu amor.

A mis amigos.

Con quienes he compartido mi formación profesional, Por aquellos momentos de alegría y saber que hasta ahora seguimos siendo amigos: Joel, Santa, Quetzali, Paulina, Joze, Gracias por todo.....

¡Gracias a ustedes!

Finalmente, a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis



VOTO APROBATORIO

Toda vez que el trabajo de evaluación profesional, ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, para continuar con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional, de acuerdo con los siguientes datos:

Nombre del pasante	CARLOS ROSSANO GÓMEZ				
Licenciatura	PSICOLOGÍA	N° de cuenta	0621967	Generación	2007-2012
Opción	TESIS	Escuela de Procedencia	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA		
Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTO DE LA CIUDAD DE MÉXICO				

	NOMBRE	FIRMA DE VOTO APROBATORIO	FECHA
ASESOR	DR. ALFONSO ARCHUNDIA MERCADO		9/11/2016
COASESOR ASESOR EXTERNO (Sólo si aplica)			

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DE NOMBRAMIENTO	FIRMA Y FECHA DE ENTREGA DE OBSERVACIONES	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	LIC. PATRICIA CASTAÑEDA LONGARES	 9/11/2016	 25/01/17	 25/01/17
REVISOR	MTRO. ALEJANDRO GUTÉRREZ CEDEÑO	 9/11/16	 25/01/17	 25/01/17

Derivado de lo anterior, se le **AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL** de acuerdo con las especificaciones del **anexo 8.7** "Requisitos para la presentación del examen de evaluación profesional".

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ÁREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	MTRA. EN PSIC. NORMA TAD DE CIENCIAS SUSANA ROSALES CANJZO		30/Enero/2017

TITULACIÓN



CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR


El que suscribe CARLOS ROSSANO GÓMEZ Autor(es) del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de TESIS con el título DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en la Facultad de Ciencias de la Conducta para ser evaluado con el fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en Psicología.

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

Se firma el presente en la ciudad de Toluca, Estado de México, a los 30 días del mes de Enero de 2017.


Carlos Rossano Gómez
Nombre y firma de conformidad

INDICE

RESUMEN	9
PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	12
MARCO TEÓRICO	14
CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN	14
1.1 Definición de organización	15
1.2 Tipos de organizaciones	15
1.3 Teorías de las organizaciones	20
1.4 Elementos de la Organización	27
1.5 Cultura Organizacional	29
1.6 La psicología en las organizaciones y el individuo	31
CAPÍTULO II. CLIMA LABORAL	33
2.1 Introducción	33
2.2 Conceptualizaciones	33
2.3 Factores de clima laboral	35
2.4 Factores de los climas	42
2.5 Tipologías de climas	44
2.6 Repercusiones de los climas	49
METODOLOGÍA	52
1.- OBJETIVO GENERAL	52
2.- OBJETIVO ESPECIFICO	52
3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	52
4.- HIPÓTESIS	54
5.- TIPO DE ESTUDIO	54
6.- VARIABLES	54
7.- UNIVERSO DE ESTUDIO	60

8.- MUESTRA	61
9.- INSTRUMENTO	62
10.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
11.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	64
12.- TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	64
RESULTADOS	65
DISCUSIÓN	76
CONCLUSIONES	81
SUGERENCIAS	83
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85
ANEXOS	90

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha elaborado con el objetivo de diagnosticar cual es el clima laboral que existe en una empresa que tiene como giro la distribución de medicamentos ya que el estudio se ha dedicado a detectar cual es la percepción de diversos ámbitos laborales lo cual son un factor determinante en el desempeño del personal ya que tiene impacto en los principales objetivos laborales por que la detección oportuna puede facilitar el mejoramiento y crecimiento de las distintas áreas de la organización.

El diseño ha sido sustentado con la estructura de un marco teórico el cual permite ampliar los aspectos acerca de las organizaciones, los enfoques laborales dentro de la organización y la importancia del proceso de la detección de necesidades con el fin aumentar la productividad y reducir el nivel de rotación del personal siendo este, uno de los principales aspectos con los que se han detectado áreas vulnerables tanto de estructura como de dinámica de trabajo aplicando un instrumento de clima laboral.

En cuanto a la metodología se describen de manera breve los antecedentes de mayor importancia de la empresa en el cual se realizó la aplicación del clima laboral.

El objetivo del estudio fue Diagnosticar el clima laboral que prevalece en la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A de C.V, ubicada en la Ciudad de México. Para lograr este objetivo se aplicó a 80 empleados una encuesta de clima laboral, mismo que se dividió en 15 factores enfocados a clima laboral los cuales son: Cultura organizacional, Pertenencia a la empresa, Políticas administrativas, Estructura de la empresa, Beneficios Laborales, Relación con jefe inmediato, Relación con compañeros, Desempeño en puesto de trabajo, Desarrollo personal, Reconocimiento por parte de la empresa, Mecanismos de ayuda, Capacitación y/o entrenamiento, Comunicación ,Equidad de género.

La información de los resultados se procesó realizando el tratamiento oportuno de dicha información. Por lo que con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la organización.

Al diagnosticar el porcentaje de los 15 factores, se obtuvieron los siguientes resultados: 62 % de satisfacción, 26 % de indiferencia y 12 % de indiferencia.

Y se obtuvo como resultado un buen clima laboral en la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A. de C.V.

Finalmente se presentan y analizan los resultados para sugerir propuestas a fin de tomar estrategias dentro de la organización.

PRESENTACIÓN

Dentro de la psicología se habla de los diferentes estudios que existen con relación al recurso humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerado un “engrane” más de la máquina, pasando por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el “individuo” hasta llegar a las teorías recientes de la psicología organizacional, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Maristany,2000).

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. (Baguer, 2005)

Las personas trabajan, para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (Moss y Insel, 1989).

El presente trabajo tuvo como objetivo diagnosticar el clima laboral de una empresa distribuidora de medicamentos. Es por ello que el principal objetivo busca diagnosticar el nivel de satisfacción, insatisfacción e indiferencia que existe entre el personal de la empresa distribuidora de medicamento y así mismo ofrecer sugerencias y alternativas de solución ante dicha situación.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas juegan un papel muy importante dentro de nuestro entorno. Ya que estas no solo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino que también marcan las pautas del desarrollo tecnológico y económico de los países.

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos tales como los recursos que son aquellos de los que dispone la organización para financiar y lograr sus metas, así como capital humano: son las personas que toman las decisiones, administran, controlan, evalúan y operan los procesos; el conocimiento tecnológico y por último el medio ambiente (CLIMA LABORAL): es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización.

Por ejemplo, en el sector empresarial se han realizado muchos estudios que analizan factores que influyen en el clima laboral, en donde se ha identificado la relación que existe entre el desempeño y el desarrollo personal del trabajador por lo cual es un factor determinante para alcanzar la productividad en una organización.

Hablar de clima laboral desde los procesos sistemáticos que determinan los problemas del comportamiento organizacional, que influyen en varios factores como; de comunicación poco efectiva, motivación reconocimiento del trabajo crecimiento laboral, instalaciones, y equidad de género entre otros factores.

El clima laboral es hoy un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas y forma parte de las políticas de gestión empresarial de las empresas innovadoras. Una buena gestión del clima, mejora la satisfacción de los empleados y consecuentemente la productividad, la competitividad y los resultados de la empresa.

Es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral; esto se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Goncalves,2010).

Por lo tanto, la importancia del presente trabajo radica en la necesidad de hacer mediciones del clima laboral en la organización para determinar el grado de satisfacción del personal y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impidan que los individuos puedan desarrollar bien su trabajo.

Si bien podemos decir que la percepción de los individuos organiza e interpretan las impresiones sensoriales afecta en la productividad, la respuesta a los escasos en las actividades y el nivel en las capacidades de los colaboradores, etc.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN

En este primer capítulo el cual se dedica a sustentar como marco teórico los principales elementos que conforman a la organización, con el fin de explicar cómo es que los diversos elementos interactúan para alcázar los objetivos a través de sus elementos que la conforman para que la misma se mantenga.

Ya que podemos decir que organizaciones existen porque los individuos están limitados en sus capacidades físicas y mentales, es decir, cada individuo posee diferentes aptitudes, intereses y actitudes.

Lo cual hace que todos los seres humanos tengan la necesidad de crear o integrarse a las organizaciones para desarrollar las tareas que están fuera del alcance de las capacidades individuales.

Existen organizaciones que son grandes corporaciones multinacionales. Las empresas también son pequeñas propiedades de tipo familiar. Algunas producen manufacturas, como automóviles y computadoras, y otras proveen servicios como representación legal, bancos o servicios médicos.

Una importante diferencia se presenta entre las compañías que producen ganancias y las que no. Hay muchas diferencias que debemos tomar en cuenta. La principal diferencia es que los administradores de negocios solo piensan en hacer dinero para la compañía, mientras que los administradores que no buscan ganancias financieras dirigen sus esfuerzos en generar un impacto social. Las características únicas y las necesidades de las organizaciones sin interés de ganancias económicas crearon retos únicos a los líderes de las organizaciones que buscan ganancias.

1.1 Definición de organización

En este tema se analizará distintas definiciones y perspectivas de algunos autores representativos dentro del área laboral para definir lo que es una organización:

Para Shein, (1993) la organización es una coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito o común a través de la división del trabajo, de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

También se define a la organización como una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes (Robbins, 2009).

De acuerdo a Chiavenato, (2009) es la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo con un plan determinado.

Por lo tanto, se concluye que una organización surge cuando dos o más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requieran la combinación de las capacidades y los recursos individuales.

Por las definiciones antes citadas podemos hacer mención que la organización siempre perseguirá fines comunes para cumplir con los objetivos que ha sido creada, de lo contrario al no cumplir con dichos objetivos puede que la misma se mantengan o no de acuerdo al alcance de su metas u objetivos.

1.2 Tipos de organizaciones

En este tema se mencionará que las organizaciones están clasificadas por objetivos, estructura y características principales, por lo que estas se subdividen en:

- *Organización formal*

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente de una forma eficiente, (Chiavenato, 2009) menciona que la organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Mientras que Koontz y O'Donell, (1994) afirman que la organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa por lo que llega a tener cohesión y armazón en la que coordina el esfuerzo individual.

- *Organización informal*

La organización informal exige del individuo ciertas demandas y debe organizarse de forma adecuada, generalmente la organización informal existe independientemente de la formal, es decir: podrían conceptualizarse como redes de alianzas y esferas de influencia que existen, aunque no se hayan tomado en el organigrama formal (Koontz y O'Donell, 1994).

Para Hernández, (2006) refiere algunos de los criterios de clasificación de las empresas los cuales varían por los diversos organismos que los establecen en México: Nacional Financiera, Secretaría de Economía e incluso el sector privado. Una clasificación de empresas más difundida que puede servir de punto de partida es la siguiente:

Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000.00
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000.00
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20 000 000.00

Sin embargo Hernández, (2006) hace referencia a otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios. Por lo que se mencionan de la siguiente manera:

Las empresas **industriales**: se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.

Las empresas **comerciales**: se dedican a la compra-venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.

Las empresas de **servicios**: ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

Así mismo Hernández, (2006) menciona por el origen y propiedad de sus recursos que las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas.

Las empresas **públicas** son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.

Las empresas **privadas** se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares.

Las **transnacionales** son las empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas. Las **empresas mixtas** trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada.

Por sectores económicos

La economía clasifica el campo de las empresas por sectores económicos. (Méndez, 1991) destacado autor de temas económico-administrativos, divide los sectores en las ramas que se muestran en la figura 1.2.

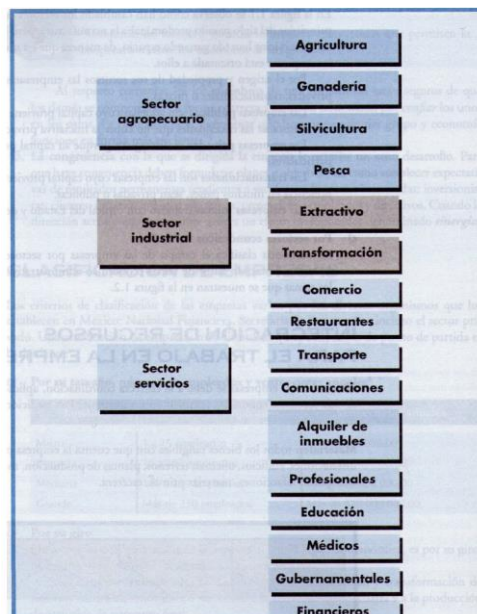


FIGURA 1.2 Clasificación de las empresas por sectores económicos.

Sin embargo, De Zuani, (2003) menciona otros criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

Según el Sector de Actividad:

Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Según el Ámbito de Actividad

De Zuani, (2003) menciona que la clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- *Empresas Locales:* Estas son las que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- *Empresas Provinciales:* Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- *Empresas Regionales:* Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones
- *Empresas Nacionales:* Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- *Empresas Multinacionales:* Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

De acuerdo a lo anteriormente descrito por diversos autores acerca de la definición de empresa se concluye que los distintos conceptos están clasificados por los diferentes sectores económicos a los que pertenecen, así como por su origen propiedad de recursos, también por el giro, tamaño, número de empleados, ventas anuales. Y todas estas empresas tienen como objetivo dar y ofrecer un producto o servicio para consolidar la economía de un país manteniendo en un mercado competitivo.

1.3 Teorías de las organizaciones

A continuación, se mostrarán las teorías de las organizaciones de los últimos cien años, así como las diferentes perspectivas de diversos autores lo que permitirá entender la evolución a través de los años de este campo del conocimiento.

➤ Teoría científica

Taylor, 1900 (citado en Barba 2010) escribió dos trabajos fundamentales: *Administración de talleres (Shop Management)*, y su obra más conocida: *Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management)*. En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
2. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.
4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador Taylor, 1900 (citado por Barba 2010).

➤ **Teoría Clásica de Fayol**

Esta teoría se centra en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones y comienza con el establecimiento de lo que integra la organización y como debería estructurarse para que alcance sus objetivos. En este sentido, la organización se integra de:

1. Un sistema de actividades diferentes
2. Un grupo de personas que ejecutarán esas actividades y funciones
3. La cooperación hacia una meta entre las personas que la integran
4. La autoridad que se establece mediante la relación superior-subordinado

Las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas.

La aplicación de los principios de la administración científica, aunque contribuyó a la generación de riqueza y promovió la eficiencia en las organizaciones, fue llevada al extremo y motivó la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los primeros sindicatos.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización que está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales, son desarrollados por uno o más puestos, ya que desarrollando sus funciones les permitirá a los empleados desempeñarse adecuadamente para lograr los objetivos de la organización. Fayol ,1916 (citado por Chiavenato, 2009)

➤ **Teoría burocrática**

El trabajo de Weber, (1947) se caracterizó por la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad

legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son:

1. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza —lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”.
2. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellos. (Weber, 1947)

➤ **Teoría de las Relaciones Humanas**

Esta teoría se desarrolló en un amplio lapso de tiempo, entre 1920 y 1966. Empezó con los experimentos de Elton Mayo 1916, (citado por Chiavenato, 2009) en la empresa Western Electric; con el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. El objetivo de la psicología del trabajo —o psicología industrial, para la mayoría— era la verificación de las características humanas de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

- Adaptación del trabajo al trabajador. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización Mayo 1916, (citado por Chiavenato, 2009)

También hace referencia Chiavenato, (2004) mencionando las causas principales que cambiaron los postulados de la teoría clásica de la administración y que facilitaron el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, fueron:

- 1) Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
- 2) El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la Psicología y la Sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época.
- 3) Las ideas de la Filosofía Pragmática de John Dewey y de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin 1935, (citado por Chiavenato, 2009) fueron esenciales para la contribución humanista en la administración.
- 4) Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo 1916, (citado por Chiavenato, 2009), considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas.

El resumen del postulado de esta teoría es: *la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.*

➤ **Teoría Humanista.**

Maslow, 1943 (citado por Chiavenato 2009) refiere su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre y, sobre la base de que el comportamiento es bio-socio-psicológico, estableció una clasificación sobre necesidades primarias y secundarias. Las primarias o de orden inferior, no por

ello menos importantes, son de tipo fisiológico, de seguridad y sociales. Las necesidades secundarias como lo son las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer de manera detallada las siguientes necesidades:

Necesidades fisiológicas o biológicas son los alimentos, la salud, el descanso, el sexo, el ejercicio, etc. En la medida en que no se satisfagan, van a obstruir la atención de otras necesidades.

Relación de este tipo de necesidades con la vida laboral las jornadas de trabajo excesivas generan estrés, y la mala programación del tiempo para comer puede afectar la salud de los trabajadores. Laborar en un lugar insalubre provoca enfermedades, así como la falta de ejercicio: colesterol elevado, mala circulación, etcétera.

Necesidades de seguridad: Una vez cubiertas las necesidades biológicas o fisiológicas, se requiere una estabilidad emocional producida tanto por nosotros como por un ambiente social ordenado, libre de amenazas y peligros presentes o latentes.

Relación de este tipo de necesidades con la vida laboral Un jefe amenazante, una empresa con constantes recortes de personal y con un grado de desorden en las directrices generales provoca inseguridad y problemas psicosomáticos.

Necesidades afectivas y sociales Todo individuo tiene necesidad de pertenecer a un grupo social y ser aceptado por sus semejantes. Hay un axioma que dice: toda persona quiere pertenecer a algo más importante que él.

Relación con la vida laboral Los grupos de trabajo establecen mecanismos sociales tendentes a una relación armoniosa; los directivos o los jefes de alto desempeño en las empresas forman equipos a partir de esta necesidad humana; no obstante, existen supervisores que actúan al contrario, les incomoda que sus colaboradores tengan relaciones, sienten peligro y aplican el viejo esquema maquiavélico: "divide y vencerás", con lo cual afectan los niveles de motivación y de productividad individual y grupal.

Necesidad de autoestima El ser humano requiere de amor propio y tener una buena imagen de su ser; es decir, aceptarse a sí mismo sin caer en el autoengaño. Muchas personas no se tienen fe (autoestima) y por eso no inician cosas superiores, se limitan. En ocasiones somos nuestro propio enemigo.

Relación con la vida laboral El sistema de jerarquías en la empresa puede fortalecer la autoestima. Aunque exista un sistema de carreras y se reconozca el mérito, los ascensos fortalecen la autoestima. También el reconocimiento público de los jefes sobre sus colaboradores es un mecanismo que refuerza la autoestima. El nivel óptimo de autoestima se da cuando el individuo reconoce sus propios triunfos y aprende de sus fracasos; es como el ave fénix, que renace de las cenizas.

Necesidad de autorrealización La autorrealización genera nuestra creatividad. Consiste en gozar cada instante de la vida, en vivir con significado; es decir, vivir plenamente con valores y creencias.

Relación con la vida laboral En la empresa, la jerarquía de autoridad no indica el grado de autorrealización: puede estar también en la base. La autorrealización se logra cuando: las personas toman al trabajo como un reto, buscan soluciones y gozan su ejecución y grado.

➤ Teoría Moderna

El fundamento principal de esta teoría es la aproximación a los sistemas. El término sistema considera que en una organización existe una relación interdependiente con su medio, es decir, una organización compleja es un sistema social ya que los distintos segmentos discretos y funciones de o que se compone no se actúan como elementos aislados, pues todas las partes afectan a las otras. Cada acción tiene repercusión en las organizaciones ya que todos los elementos están unidos de una u otra manera (Muchinsky, 1994).

➤ Teoría Neoclásica

Esta teoría nace y adopta puntos centrales de la teoría clásica, sin embargo, la diferencia radica en que introducen nuevos aspectos de orden psicológico que ayudaron a entender más a las organizaciones y a lo que pasa dentro de ellas. Entre otras cosas los neoclásicos apuntaron que, si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado de lo que hace.

Las personas desarrollan un sentido de alineación en trabajos repetitivos que al final ocasionan una insatisfacción, misma que trae como consecuencia un descenso en la eficiencia causada por una productividad menor y un mayor ausentismo. En este sentido los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista del que las personas extraigan un sentido de valía y significado.

Cabe aclarar que todas y cada una de las teorías está interrelacionadas y han ido evolucionando a través del tiempo, aplicando en la organización en cada época los principios planteados de cada una.

Es importante señalar de acuerdo a lo planteado dentro de las organizaciones existen elementos determinantes para la ejecución de sus funciones y los cuales coordinan sus

actividades de manera eficiente porque existen diversos sistemas de trabajo que pueden ser aplicados de acuerdo a las necesidades que requiere la empresa, ya sea para proveer el servicio o implementar técnicas, métodos, procedimientos o sistemas lo cual influye en el personal para aumentar y mantener la productividad de la organización con el objeto de alcanzar los propósitos.

1.4 Elementos de la Organización

La organización puede ser pequeña simple o grande y extremadamente compleja. El término organización sirve para acoger una variedad de tamaños, estructuras e interacciones y objetivos dentro de esta variedad y complejidad, (Chiavenato, 2004) menciona que hay dos tipos de elementos comunes en todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo.

A) El elemento básico: son las personas cuyas interacciones conforman la organización y pueden describirse en cuatro niveles.

1. Interacciones individuales: Corresponde a una interacción entre una o más personas, de manera que las actividades u no está determinada por el otro.
2. Interacciones entre individuos y organización: ambos interactúan todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico con el ambiente.
3. Interacción entre la organización y otras organizaciones: Estas se relacionan para conseguir materias primas y para colocar en el mercado sus productos o servicios.
4. Interacción entre la organización y el ambiente total: Las organizaciones viven en los ambientes y cada ambiente toma parte de la estructura interna de cada organización.

B) Los elementos de trabajo: son los recursos que la organización utiliza, los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, estos son humana, no humana y conceptual.

La función de las personas dentro de una organización moderna se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede decir que las organizaciones son una forma abierta de estructuración y administración de recursos diversos, tanto materiales como humanos, los cuales se encuentran interrelacionados para el logro de una meta o un conjunto de metas específicas.

Lo que menciona Chiavenato, (2002) es que el hombre organizacional es un elemento básico para el desarrollo de las organizaciones, en tanto que éste, refleja una disposición eminentemente cooperativa y colectiva orientada hacia la búsqueda de propiedad, laboriosidad, sacrificio, puntualidad e integridad, donde se presenta la competencia para obtener la riqueza y el progreso. Es importante hacer referencia acerca de las características que debe presentar el recurso humano dentro de una organización de éxito, las cuales son:

- Flexibilidad para la adaptación a diversas variaciones o cambios organizacionales.
- Tolerancia a las frustraciones, que permiten evitar el desequilibrio emocional ocasionado por diversos conflictos tanto individuales como organizacionales.
- Capacidad de diferir las recompensas para poder compensar el trabajo rutinario dentro de la organización.
- Permanente deseo de realización, para garantizar la conformidad y cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera de la organización.

De esta manera, la cooperación de los esfuerzos y estímulos de las personas conllevan al desarrollo de los propósitos organizacionales.

Otros elementos que cobran valor en el desarrollo de las organizaciones son los recursos de trabajo que se utilizan y pueden determinar su futura eficiencia a saber:

recursos materiales y recursos conceptuales, que son administrados y coordinados por el recurso humano, pero sin los cuales no se pudiera llevar a cabo la actividad objeto de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado por el autor podemos decir lo que es indispensable para que una organización sea considerada tiene que tener estos elementos básicos; como el capital humano y elementos de trabajo; que corresponde a los recursos materiales, recursos financieros, metas y objetivos de la organización.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que existen tipos de interacciones dentro de la organización es decir que corresponde a la forma de como existe a interacción entre una o más personas que interactúan lo que permite el establecer una dinámica de trabajo que impacta tanto al ambiente laboral y a su vez influye a producir productos o servicios determinando la calidad y la eficiencia de conseguir materias primas y para colocar en el mercado sus productos o servicios.

1.5 Cultura Organizacional

Toda organización tiene una cultura que defina a los empleados mediante normas; conductas aceptables o inaceptables, un concepto del porqué de su existencia y de lo que van a realizar, por consiguiente, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes de los que depende la organización para alcanzar sus fines.

Después de pocos meses la mayor parte de los empleados comprenden y se ven inmersos en la cultura de la organización es por esto que tiene importancia la cultura en las organizaciones.

Por lo tanto, se define a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distinguen de otra organización (Robbins, 2009).

Este panorama representa la base de los sentimientos que comparten los miembros en cuanto a la estructura de la cultura organizacional, así como la forma de realizar en ella y la conducta que se espera de ellos.

Los diferentes grados de las características que pueden concentrar la esencia de la cultura organizacional sería:

1. La identidad de los miembros en donde se puede determinar el grado en que los empleados se identifican con la organización.
2. El grado en que las actividades laborales se organizan.
3. El grado en que las decisiones de la administración tomen en cuenta las repercusiones que tendrían los miembros de la organización.
4. El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada.
5. El grado en que se emplean reglamentos de la supervisión directa para vigilar, y coordinar la conducta de los empleados.
6. El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo, los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y otros factores ajenos al desempeño.
7. El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
8. El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
9. El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

La cultura esta expresada en valores que comparten la mayoría de los miembros de la organización, por tanto, una cultura fuerte de los valores centrales de la asociación se sostiene con firmeza y se comparte, es decir, cuanto mayor es la cantidad de miembros que aceptan los valores centrales, es mayor su compromiso con esos valores y más fuerte será la cultura organizacional.

Por lo tanto, es importante resumir que una cultura fuerte ejercerá una influencia potente en la conducta de sus miembros, ya que su nivel en que se comparten los valores y la identidad producen un clima interno donde existe control conductual.

Para efectos de éste trabajo, la cultura organizacional destaca la importancia del desempeño de actividades, mediante la aplicación de un instrumento que permite diagnosticar el clima laboral dentro de la misma organización, con el fin de detectar áreas de oportunidad e implementar estrategias que generen un compromiso hacia trabajador para incrementar la productividad en la organización.

1.6 La psicología en las organizaciones y el individuo

La importancia de la psicología dentro de las organizaciones se basa en implementar modelos de intervención para que el psicólogo pueda llevar a cabo el proceso de diagnóstico del clima laboral de alguna organización.

Para Brunet, (1999) es modificar o cambiar el clima organizacional de una empresa no es tarea sencilla. Ya se ha visto que el clima laboral es el resultado de la medición de varias áreas o dimensiones dentro de la organización, por esto mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Debido a que el clima es percibido por cada uno de los individuos, las intervenciones en este nivel se vuelven frágiles en su manejo, para poder realizar de una manera más efectiva un clima laboral, es necesario hacer modificaciones en cuanto a la percepción de cada uno de los empleados implicados,

tocando ya sea la percepción individual, el medio de trabajo o en casos extremos, ambas cosas.

Por lo tanto, los modelos de intervención consisten en: evaluar, ubicar y tratar de la mejor manera los aspectos involucrados en la situación de la organización.

Y el encargado de hacer esto es un psicólogo laboral ya que este individuo debe dar respuestas competentes y validas a las demandas de la organización en la que labora en las diferentes áreas de la empresa. Como lo menciona (Brunet ,1999) habla sobre las estrategias de acción que se emplean dentro del desarrollo organizacional, haciendo hincapié en que estas se basan en la intervención a nivel dirección o a nivel de empleados.

El cambio será más efectivo, positivo y acertado en medida que se contemplen colectivamente todos los componentes humanos (en los diversos niveles jerárquicos) y físicos.

Es inútil el intentar hacer modificaciones sobre la percepción del clima en los empleados si no se modifica a la vez la estructura física de alguna manera y/o el proceso organizacional del entorno.

CAPÍTULO II. CLIMA LABORAL

2.1 Introducción

En este capítulo abordará la temática del clima laboral, ya que es un medio que tiene características formales de la organización y el comportamiento individual. La función es el enlace que se deriva del comportamiento de los empleados que se manifiesta tanto en una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Por lo anterior mencionado el clima laboral es la dinámica de trabajo del personal con respecto a la organización, es decir, es la personalidad de una empresa (Cabrera, 1999). Así mismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

2.2 Conceptualizaciones

La definición de clima laboral ha sido utilizada y definida por diferentes autores que a continuación se mostraran:

Para Hodgetts y Altman, (1985) definen como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”. Este tipo de características diversas; pueden ser tangibles como intangibles, ó por estructura, descripción de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, de mecanismos de apoyo y valores de trabajo.

Para otro lado Goncalves, (2010) hace referencia a al clima laboral como aspectos únicamente intangibles y básicos de la organización por lo que menciona que el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden

descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Así mismo Maish, (2004) nos dice que el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

Chiavenato, (2004) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Dentro del estudio del clima laboral, se destacan los estudios realizados por George y Bishop 1971 (citados por Dessler 1991), quienes hacen referencia principalmente a que la estructura organizacional (que incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación y los procedimientos) y hace énfasis en que tiene gran efecto sobre la manera como los empleados visualizan y perciben el clima de la organización.

Ya que el grado en que la empresa sea mecánica o burocrática influye en esa percepción, señalando, además, que los sistemas educativos muy burocráticos (altamente estructurados y centralizados) se veían como climas cerrados, restrictivos.

Finalmente, Hernández, (2006) se refiere al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen.

Podemos entender desde la perspectiva de diversos autores que el concepto de clima laboral abarca diversos aspectos de la organización que conforman a la organización en aspectos tangibles e intangibles como son, la dinámica de trabajo entre el personal, la comunicación interna, los procedimientos para realizar los trabajos e inclusive sus herramientas de trabajo, la capacitación que reciben o que es imitada y hasta las condiciones de las instalaciones son factores que impactan en el la percepción del clima laboral y así mismo lo que (Méndez,1991) menciona ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

2.3 Factores de clima laboral

El tema se refiere principalmente a determinar los diversos factores que influye en clima laboral que prevalece en las organizaciones ya que la percepción individual del personal en relación del ambiente de las personas y en la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Si bien existen diversos modelos en donde se habla específicamente de los factores que influye en el clima laboral como son los siguientes:

Podemos empezar a mencionar el Modelo Álvarez, (1995) “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” no refiere algunos de los factores que impactan directamente en el clima laboral.

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez,(1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión

respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez, (1995) son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Por otro lado, en Ugarte et al. (2009), se menciona que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

1. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que

se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

5. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 9.- Documento Técnico: es la metodología para el estudio del clima organizacional, que es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, así como reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- 10 -. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
11. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
12. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

Münch, (2009) explica las teorías en la cuales se basan en la explicación de los factores explicación de los factores por medio desde la perspectiva de las teorías de: Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, Teoría de la motivación e higiene de Herzberg, Teoría de las necesidades de McClelland.

- **Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades:

Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas.

Maslow,1943 (citado por Münch,2009) postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo.

La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

Necesidades básicas:

1. *Fisiológicas.* Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.
2. *Seguridad.* Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

3. *Afecto, amor, pertenencia.* Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.
4. *Estima o Reconocimiento.* Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.
5. *Autorrealización.* Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

- **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

Dentro de esta teoría se menciona que a partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Maslow, 1943 (citado por Münch, 2009) determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados.

Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Herzberg 1959, (citado por Münch, 2009) postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- a) *Factores de higiene o mantenimiento*. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- b) *Motivadores*. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción.

Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la estabilidad laboral.

El Clima Organizacional, en Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje nos muestran que la motivación: aplacaran a los factores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg 1959, (citado por Münch, 2009) recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

- **Teoría de las necesidades de McClelland**

McClelland 1973, (citado en Münch, 2009) postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- a). *Poder*. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b). *Afiliación*. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow, 1943 (citado por Münch, 2009) denominó necesidad de afecto.
- c). *Logro*. Cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos.

Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

Por lo anteriormente mencionado de los diferentes autores existen diversos factores determinantes dentro del clima laboral que influirán directamente en la satisfacción y en su desempeño del personal.

Por lo tanto, en Alves, (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

2.4 Factores de los climas

Si bien el clima laboral se encuentra conformado por diversos componentes que se refieren a la relación, dinámica de trabajo y estructura de la organización como es explicado en (Ugarte, Et al., 2009) lo cuales definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros por lo que tiene ciertas características que tica como son:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

El ambiente laboral que prevalece dentro de una organización, si bien puede ser determinado por diversos aspectos como son; el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización.

Mientras que Likert 1986, (citado por Brunet,1999) quien distingue cuatro factores principales para medir los indicadores que influyen en la percepción individual del clima:

- Los parámetros ligados al contexto (tecnología y estructura del sistema organizacional).
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Mientras que Turcotte, (1986) señala que los principales indicadores de la calidad de vida en el trabajo dependen del ausentismo y a la proporción de rotación de la mano de obra, al número de quejas y de huelgas, o los conflictos, la mala administración, a los accidentes, y por último al estrés y a la pérdida de creatividad.

El resultado final de la calidad de vida en el trabajo se refleja en la salud física y psicológica del trabajador en relación con accidentes depresiones y crisis dentro de la organización.

El medio general ambiente o entorno es el mismo para todas las organizaciones de una sociedad, mientras que el medio de la actividad específica es diferente para cada organización. El término ambiente puede ser caracterizado de dos maneras a saber:

- a) El medio social general, el cual afecta a todas las organizaciones de una sociedad determinada
- b) El medio específico, el cual afecta a las organizaciones individuales directamente.

El medio específico de la organización actúa de manera directa sobre el individuo miembro de esa organización. La organización como sistema social institucionaliza y refuerza normas y estándares las cuales influyen sobre el comportamiento. Estas normas y las presiones que se ejercen para su aceptación, son frecuentemente sentidas como obligaciones de determinada manera.

La presión que se ejerce en la organización para conformar los estándares y las expectativas del grupo, condicionan la percepción que el individuo tiene de la realidad.

Si bien ha sido de importancia analizar los diversos factores y características que determinar cómo medir el clima laboral a través de determinar diversos parámetros a

través del diseño del instrumento de las preguntas o reactivos de cada aspecto del instrumento afectaran a la percepción del mismo para obtención de los mismos resultados.

2.5 Tipologías de climas

Existen diversos tipos de instrumentos para realizar los diagnósticos del clima laboral, por lo que en este capítulo se mencionaran los más importantes que se emplean dentro de las organizaciones.

Si bien, las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. (Rodríguez,1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Por lo anteriormente mencionado podemos decir que García, (2009) refiere que la calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

El Cuestionario de Litwin y Stringer

De acuerdo con Litwin 1968, (citado por García, 2009) dice que el estudio experimental que dio origen al instrumento, y se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Así mismo esta herramienta fue utilizada por Likert 1986, (citado por García, 2009) ya que fue diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión que es el resultado de la relación de dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo (García, 2009).

Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)

De acuerdo con Sudarsky 1977, (citado por Méndez ,2006), profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson 1989, (citado por Méndez ,2006), en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro.

Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer 1968, (citado por García, 2009), consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Sudarsky 1977, (citado por Suarez y Valencia, 1997), desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

Sudarsk 1977, (citado por García, 2009) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

Modelo de Fernando Toro

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro 1992, (citado por García, 2009), considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo.

El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto), (García, 2009).

Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert 1986, (citado por García, 2009) de cinco puntos:

4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado (García, 2009).

Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Álvarez 1995, (citado en García, 2009) y llevado a cabo por los docentes.

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Según García, (2009) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de mejorar la percepción que ellos tienen de su empresa.

Después de realizar la revisión teórica acerca de los modelos para la definición y detección del clima laboral la cual es respalda por la detección de diversas categorías podemos decir que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales;

El primero es el énfasis en percepción el cual se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, por lo interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

El segundo lo constituyen *los factores organizacionales*, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influyen en aspectos de importancia como de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales.

El tercero es *el comportamiento organizacional*, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones (García, 2009).

Si bien podemos decir que existen diferentes autores que desde diferentes enfoques abordan algunos métodos para detectar el clima laboral como los siguientes: por lo que una vez determinado el tipo de método de acuerdo a que mencionado en (Ugarte, Et al., 2009) se debe de seguir una serie de pasos para llevar cabo la detección del clima laboral.

2.6 Repercusiones de los climas

Al haber analizado las diferentes variedades de clima laborales es necesario abordar las investigaciones acerca del clima laboral, el cual se constituye por medio de un proceso sumamente complejo a causa detectar la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Como se menciona (Ugarte et al., 2009) en donde se hace referencia a debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio del clima organizacional, cuyo objetivo es identificar las percepciones de los empleados , al identificar áreas de oportunidad se pueden definir planes de acción

orientados a corregir los aspectos que repercuten de manera negativa en el desarrollo de la organización, y de así manera mantener todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Dentro de la Metodología para el estudio del clima organizacional, se menciona que para lograr determinar el clima laboral que prevalece dentro de la organización es necesario el diseño, desarrollo, aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados (Ugarte et al., 2009). Se propone que estas mediciones sean anuales para hacerlas comparables en el tiempo y permitan evaluar los resultados alcanzados, estableciendo medidas correctivas para lograr mejorar la calidad en las organizaciones de salud, basada en un mejor diseño organizacional, potencial humano y cultura.

Al finalizar esta fase el área de recursos humanos encargada de realizar los procesos de clima organizacional para, promover la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

Con base a lo anteriormente mencionado podemos concluir el capítulo se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año, de acuerdo a lo comentado en (Ugarte et al., 2009) No existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo, es recomendable:

Repetirla habitualmente, en el mismo periodo o una vez al año, lo que permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

Se debe evitar aplica el instrumento en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

En Ugarte et al.(2009) se menciona como no realizarla después de crisis, situaciones donde se esté presentado cierto conflicto o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc.

Ya que la idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

METODOLOGÍA

1.- OBJETIVO GENERAL:

Diagnosticar el clima laboral que prevalece en la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A de C.V, ubicada en la Ciudad de México.

2.- OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Diagnosticar el clima laboral con respecto al porcentaje de la satisfacción, insatisfacción e indiferencia que prevalece en las diferentes áreas de la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A de C.V, ubicada en la Ciudad de México.

3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para realizar un diagnóstico de clima laboral es importante estudiar el comportamiento organizacional en la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones ya que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, como lo mencionan (Davis y Newstrom, 1999).

Sin embargo, cuando las empresas no han llevado diagnósticos anualmente de clima laboral se presentan problemas en las organizaciones de falta de comunicación efectiva, ausentismo laboral, falta de compromiso y lealtad a la empresa, rotación de personal y baja productividad. Finalmente, podemos decir que las empresas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos.

Tito (2003) dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; por lo tanto, tienen un adecuado clima laboral generar identidad en el personal de la organización lo

cual se ve reflejado en organización operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al cien por ciento.

Actualmente las empresas de manera periódica aplican instrumentos de clima laboral que permiten diagnosticar la satisfacción laboral que prevalece, con el fin de que los empleados desarrollen mayor productividad en su área de trabajo. Este es el caso de la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A de C.V. ubicada en la calzada de Xochimilco con número 4856, Colonia Guadalupe en la Ciudad de México, la cual presta su servicio a los distintos Institutos de Salud de la República Mexicana, y tiene el giro de Servicio Integral de Administración de Farmacias el cual consiste en la adquisición y almacenamiento de medicamentos para posteriormente distribuirlos a éstas instituciones.

En la empresa DISUR S.A de C.V no se ha llevado a cabo la aplicación de un instrumento que permita diagnosticar el clima laboral ya que se han detectado los siguientes aspectos que impiden la productividad dentro de la organización; que son falta de identidad de los empleados hacia la empresa, deficiente sentido de compromiso y desarrollo laboral, condiciones inadecuadas, comunicación poco efectiva y discriminación laboral, las cuales prevalecen dentro de la organización.

Por tal motivo el presente trabajo de investigación busca identificar el clima laboral que prevalece e influye en la satisfacción dentro de la empresa distribuidora de medicamento, ya que la detección oportuna de los aspectos relacionados con la satisfacción laboral influye directamente en el comportamiento del empleado, afectando la productividad de la organización.

Es por ello que la pregunta de investigación de este trabajo es la siguiente:

- ¿Cuál es el diagnóstico del clima laboral que prevalece en la empresa distribuidora de medicamento DISUR de S.A. de C.V. ubicada en la Ciudad de México?

4.- HIPÓTESIS

Una Hipótesis es una proposición que posee elementos adjetivos que permiten adelantar una respuesta tentativa del problema, misma que sirve para orientar su posible resolución. (Rojas, 2010).

De tal manera que las hipótesis del presente trabajo son las siguientes:

- Con respecto a mayor porcentaje de satisfacción prevalece un buen clima laboral entre empleados de la empresa DISUR S.A. de C.V. ubicada en la Ciudad de México.
- Con respecto a menor porcentaje de satisfacción prevalece deficiente clima laboral entre los empleados de la empresa DISUR S.A. de C.V. ubicada en la Ciudad de México.

5.- TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevó cabo en la presente investigación es de tipo descriptivo ya que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) este tipo de estudio usualmente describe situaciones y eventos, es decir como son y cómo se comportan determinados fenómenos. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido al análisis”.

6.- VARIABLES

Rojas (2010) menciona que una variable puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad que: a) puede darse o estar ausente en dos investigaciones, grupos o sociedades; b) pueden presentar matices o modalidades diferentes o, c) en grados, magnitudes o medidas distintas.

Variable independiente: Satisfacción laboral

Variable dependiente: Clima laboral

Variable Independiente: Satisfacción laboral.

Definición conceptual: se define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quién está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Robbins, 2009).

Definición operacional: la variable se medirá a través del porcentaje de percepción de la satisfacción de los empleados en los diferentes aspectos que determinan la satisfacción laboral que son: reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo adicional y que sean compatibles entre puesto y personalidad (Robbins, 2009).

Variable dependiente: clima laboral.

Definición conceptual: se define según como el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma, como lo menciona (Pereda, 2008).

Por otro lado, para Chiavenato (2009) es el ambiente interno que existe entre los miembros de una organización.

Definición operacional: La variable se medirá a través de todos aquellos valores que emitan los empleados de acuerdo a su percepción acerca de las preguntas de los aspectos del instrumento de clima laboral.

De las anteriores variables en general se desprenden los siguientes indicadores, los cuales conforman los 15 factores del instrumento de escala clima laboral propio de la empresa las cuales son:

1. Cultura organizacional: Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión (Martínez ,2007).

2. Pertenencia a la empresa: La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. Toda organización tiene una finalidad, alguna razón del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

Los objetivos son los puntos hacia las empresas encaminan su energías y recursos. Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón es servir a esos objetivos (Chiavenato ,2009).

3. Políticas administrativas: Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones. aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las

operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009).

4. **Estructura de la empresa:** La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo (Chiavenato, 2009).
5. **Beneficios laborales:** Pagos hechos por la organización. a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo. puede ser inútil para otro (Chiavenato, 2009).
6. **Relación con jefe inmediato:** Burns (1978) decía que el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen en sus seguidores. El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en las empresas pequeñas, medianas y grandes y en organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y consecuente, sobre los resultados de la firma organización (Castro, 2007).
7. **Relación con compañeros:** Diversos autores, de la talla de Kaplan, (2009) mencionan; que el **factor esencial** para el éxito de una organización es la **participación completa** de todos sus miembros, sean estos de los niveles superiores o de nivel operativo. Kaplan refuerza el concepto al decir que las metas por conseguir son: más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía global y propone que las empresas desarrollen principalmente el **trabajo en equipo**. Según el reconocido especialista Katzenbach, (2000), el **trabajo en equipo** puede considerarse al "*Número*

reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida"

8. Desempeño en puesto de trabajo: De la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad incrementar la culpabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización (Chiavenato, 2002).

9. Desarrollo Personal: Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos. El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora (Chiavenato ,2002).

10.Reconocimiento por parte de la empresa: Para Martínez, (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

11. Mecanismos de ayuda: esto significa un sentimiento de inconformidad con el estatus quo, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección. En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos y procesos, productos y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día (Weisbord, 1976).

Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello (Chiavenato ,2002).

12.Condiciones de trabajo: La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. (Chiavenato 2002).

13.Capacitación y/o entrenamiento: La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato ,2002).

14.Comunicación: La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Toda comunicación necesita al menos dos personas la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una comunicación implica transacciones entre las personas. Las organizaciones no

pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. (Chiavenato, 2002)

15. Equidad de género: El Modelo de Equidad de Género sintetiza un proceso de toma de conciencia sobre las condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, así como la importancia de tomar en cuenta las cuestiones de género en las organizaciones, lo que representa, hoy día, un nuevo reto para mejorar la administración de los recursos humanos. Lo anterior se fundamenta en una acción tendiente a combatir costumbres y prácticas discriminatorias, mediante la promoción de una cultura de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. (citado en www.inmujeres.com.mx)

7.- UNIVERSO DE ESTUDIO

Una población o universo de estudio es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, (Hernández, 2006).

La población de la organización fue formada por 82 personas distribuidas de la siguiente manera:

Área	Personal
Administración de farmacias	2
Asuntos Regulatorios	4
Auditoría	5
Capacitación	3
Comercial	4
Compras	4
Comunicación organizacional	3
Contabilidad	5

Control Vehicular y Mantenimiento	2
Dirección general	2
Diseño y Desarrollo	6
Facturación y cobranza	7
Gerencia de adquisiciones	1
Gestión de calidad	6
Planeación estratégica	2
Recursos humanos	17
Recursos Materiales y Servicios	3
Tecnología de la Información	6
Total	82

La población tiene una edad promedio entre 20 y 45 años, con un porcentaje de mujeres del 55% y de hombres de 45 %. La antigüedad promedio del personal es de entre 3 -5 años, que tienen al momento del estudio.

8.- MUESTRA

Una muestra es una parte de la población en estudio, seleccionada de manera que en ella queden representadas las características que distinguen a la población de la que fue tomada (Moreno, 2006).

El presente trabajo de investigación no requirió de ningún tipo de muestra en virtud de que el instrumento de diagnóstico fue aplicado a toda la población de la comunidad en referencia conformada por 82 colaboradores de la organización.

9.- INSTRUMENTO.

Este instrumento de clima laboral fue creado por el personal del área de Recursos Humanos de la empresa DISUR, S.A. de C.V. el cual permite diagnosticar el clima laboral de la empresa.

Este se aplicó a los 82 empleados de las diferentes áreas de la organización.

La forma de calificar es a través de una escala de satisfacción, que va del 1 al 10; donde 10 significa total acuerdo y 1 total desacuerdo.

De manera general el instrumento está conformado por un total de 114 reactivos, divididos en 15 factores, distribuidos de la siguiente manera:

FACTORES	No de REACTIVOS	Reactivos
CULTURA ORGANIZACIONAL	6	1-6
PERTENENCIA A LA EMPRESA	6	7-12
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	6	13-18
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	5	19-23
BENEFICIOS LABORALES	7	24-30
RELACIÓN CON JEFE INMEDIATO	7	31-37
RELACIÓN CON COMPAÑEROS	9	38-46
DESEMPEÑO EN PUESTO DE TRABAJO	11	47-57
DESARROLLO PERSONAL	4	58-61
RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA	7	62-68
MECANISMOS DE AYUDA	4	69-72
CONDICIONES DE TRABAJO	9	73-81
CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO	7	82-88
COMUNICACIÓN	11	89-99
EQUIDAD DE GENERO	15	100-114
TOTAL DE REACTIVOS	114	

El instrumento que se elaboró para el estudio de la presente investigación fue la construcción de un cuestionario de preguntas abiertas para abordar la temática de clima laboral en la empresa de distribución de medicamentos DISUR S.A. de C.V.

El cuestionario tiene las siguientes características: es un reporte; es predicativo; por su objetivo, el material que se utiliza es lápiz y papel; por su aplicación, es individual y no lleva nombre ni género para salvaguardar la identidad del empleado y así evitar el sesgo de respuestas, es estructurado; no tiene límite de tiempo (aunque en promedio se aplica en 50 minutos aproximadamente) y por su estructura; es de 114 preguntas cerradas, planteadas en primera persona. Únicamente se registra el área a la que pertenece, el puesto y el tiempo laborado.

10.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Balestrini, (2006) el término diseño de investigación, se refiere a la finalidad general del estudio y la manera como se tomaron los datos necesarios. Para seleccionar el tipo de investigación se debe considerar el propósito, las estrategias, los objetivos, el problema de estudio y otros aspectos en los que se encuentran inmersos la investigación.

Plan de trabajo de la Investigación:

Para la presente investigación se utilizó un diseño de un grupo con una sola aplicación, dicho diseño se llevó a cabo a través de los siguientes pasos:

1. Seleccionar el tema
2. Buscar bibliografía que fundamente el tema
3. Realizar la validación y aprobación del instrumento por medio de los directivos de la organización
4. Preparación de materiales e instalaciones
5. Aplicación del instrumento

6. Recopilación de la información
7. Análisis de contenido de las respuestas que arrojó el instrumento
8. Procesamiento electrónico de datos para realizar la base de datos
9. Análisis y presentación de los datos
10. Conclusiones y sugerencias

11.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se reprodujeron el número de los instrumentos, posteriormente se pidió la autorización a los directivos de la organización para que se les aplicara el instrumento a los empleados y se les expresó el objetivo de la presente investigación, se proporcionara la explicación a los empleados para contestar el cuestionario, cuando los empleados terminaron de contestar las preguntas del cuestionario se analizaron las preguntas para hacer categorizaciones y explicar el contenido de las respuestas. La aplicación se llevó a cabo de forma individual, se capturó la información mediante la obtención de una base de datos con el programa Excel perteneciente a paquetería de Microsoft, en donde se obtendrán resultados representados por gráficas y porcentajes.

12.- TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se trabajó con el análisis de categorías para la obtención de datos para un estudio de contenido con la finalidad de la interpretación y mayor número de frecuencia en las respuestas que se dieron en los cuestionarios. Por lo tanto, la información fue tratada estadísticamente para la utilización de los resultados.

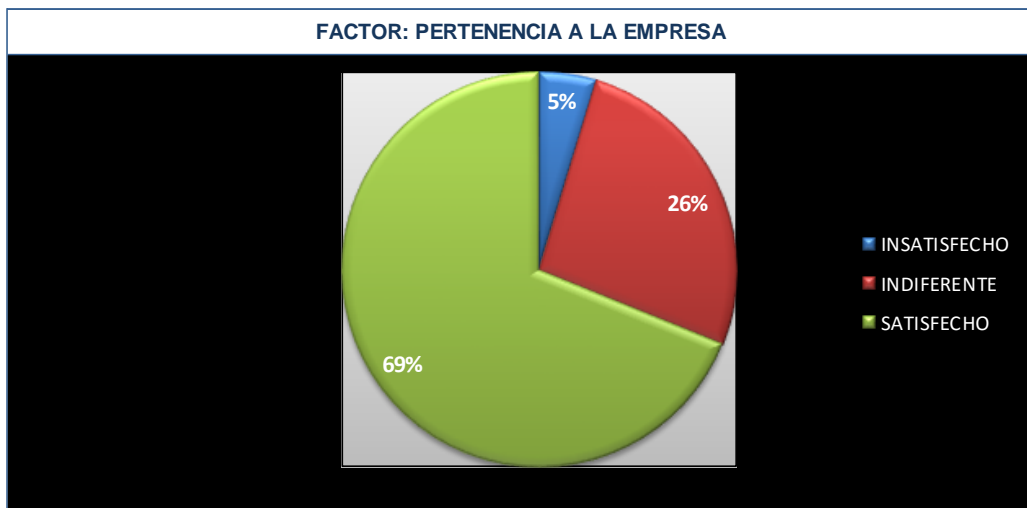
RESULTADOS

Grafica 1. Cultura Organizacional



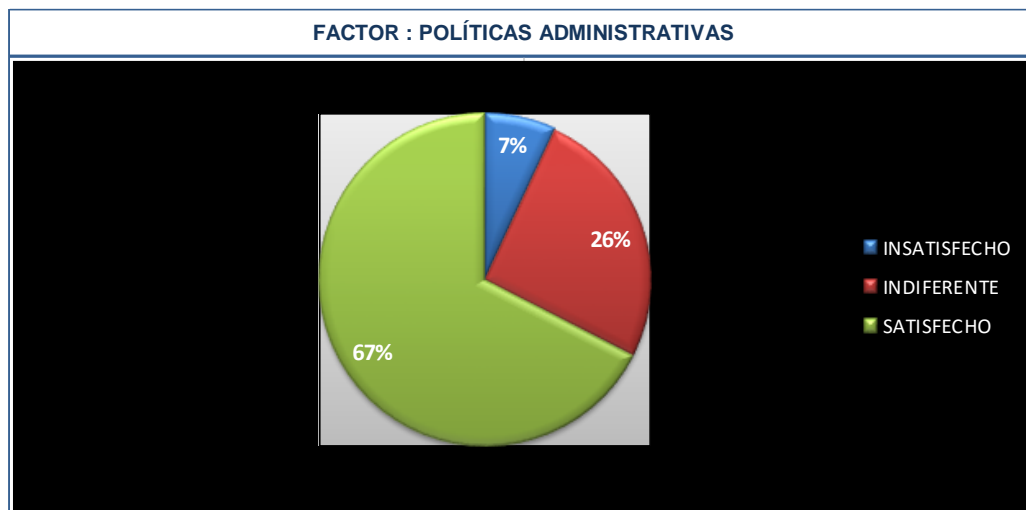
En la gráfica se muestra que el 79% del personal de la distribuidora de medicamentos DISUR S.A. de C.V manifiesta satisfacción al conocer la Cultura Organizacional, se siente con un crecimiento oportuno y vinculado a las actividades diarias que realiza, el 17% se mostró indiferente ante la cultura organizacional, mientras que el 4 % se manifestó insatisfecho con respecto a las anteriores afirmaciones.

Grafica 2. Pertenencia a la empresa



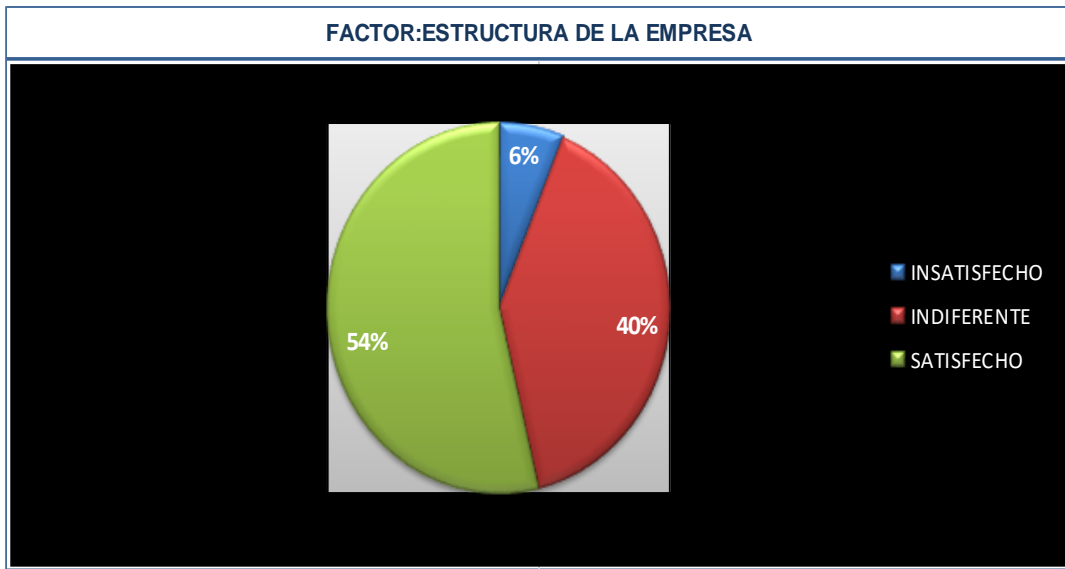
Se puede apreciar que el 69 % del personal de la distribuidora de medicamentos DISUR S.A. de C.V manifiesta satisfacción al considerarse empleados que pertenecen a esta empresa, el 26% se mostró indiferente ante sentirse como miembros identificados con la empresa, mientras que el 5 % se siente insatisfecho con respecto a las anteriores afirmaciones.

Grafica 3. Políticas administrativas



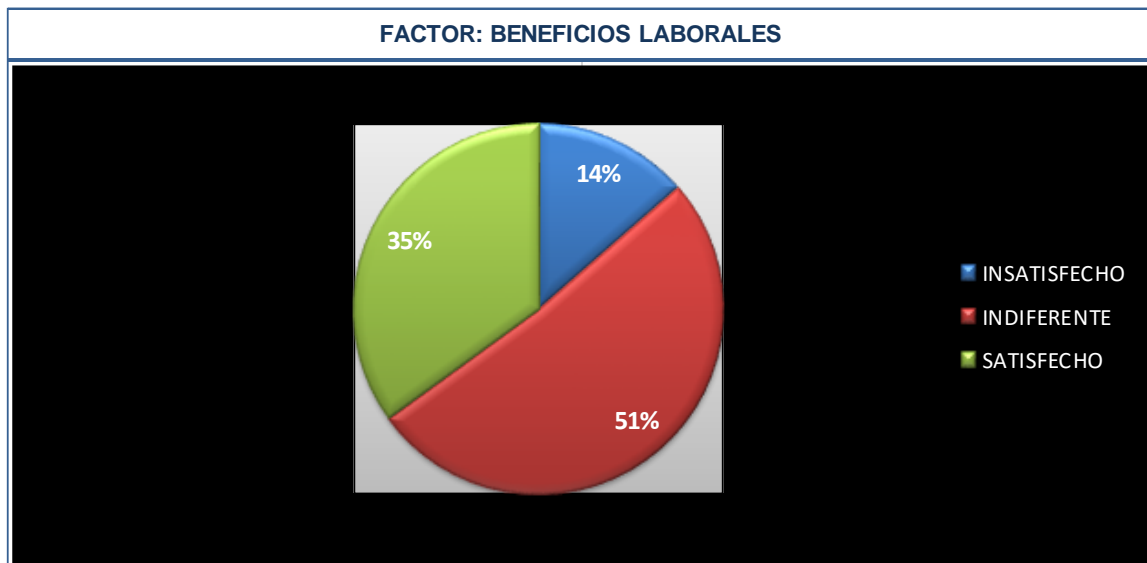
La presente grafica que se refiere a las Políticas de la empresa, que presenta que el 67% del personal DISUR S.A. de C.V manifestó que se siente satisfecho en cuanto a las políticas administrativas, mientras que el 26% se mostró indiferente ante las políticas administrativas, mientras que el 5 % se siente insatisfecho con respecto a las anteriores afirmaciones.

Grafica 4. Estructura de la empresa



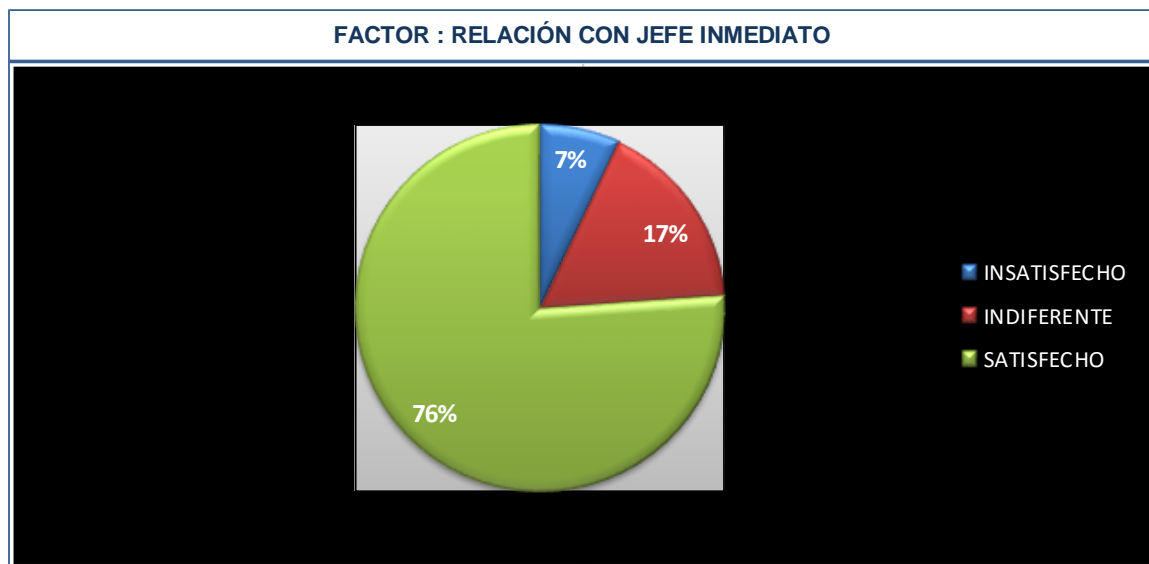
El 54% de los empleados estuvo acuerdo con la estructura organizacional de la empresa de la distribuidora de medicamentos DISUR S.A. de C.V, mientras que el 40% se muestra indiferente a la estructura organizacional y solo el 6 % se siente inconforme con las anteriores afirmaciones.

Grafica 5. Beneficios laborales



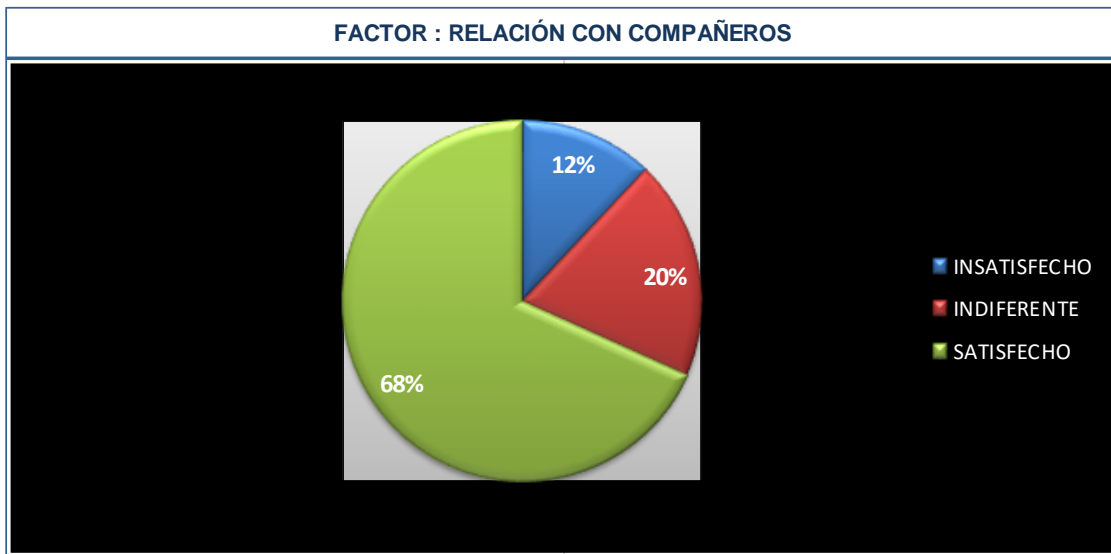
En la gráfica se muestra que el 35 % del personal de la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A. de C.V se manifiesta en total acuerdo en cuanto a los beneficios laborales que se tiene dentro de la organización, el 51% se mostró indiferente ante los beneficios que aporta la empresa a los trabajadores, mientras que el 14 % se mostró en total insatisfacción respecto de estas afirmaciones.

Grafica 6. Relación con Jefe inmediato



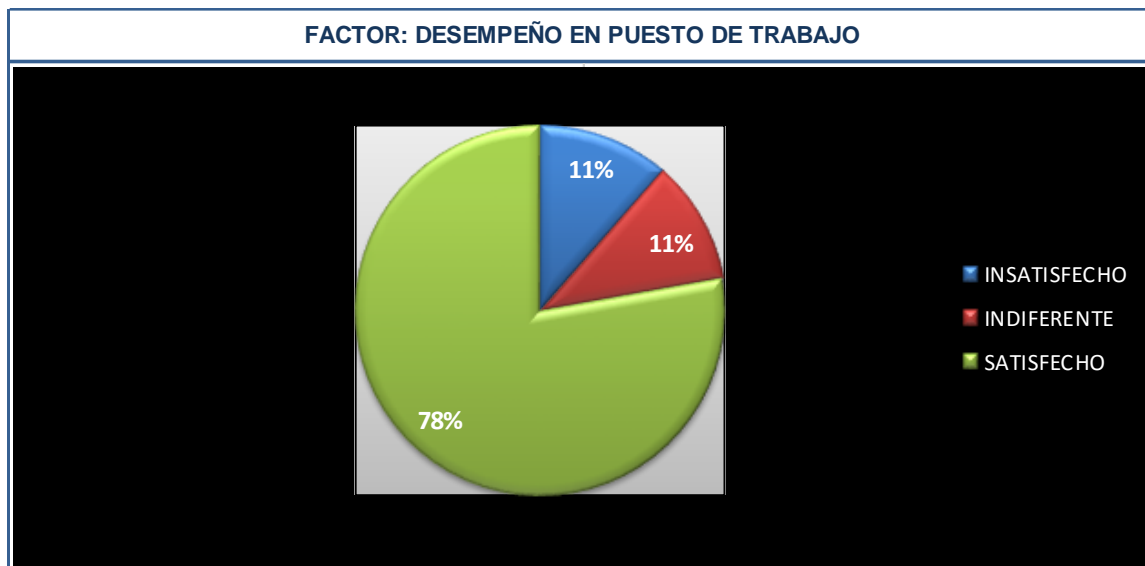
De acuerdo con la gráfica anterior, un 76 % del personal de la distribuidora de medicamentos DISUR S.A. de C.V muestra una buena relación con el jefe inmediato mientras que el 17% refleja una actitud indiferente a la relación laboral que mantiene con su jefe inmediato y solo el 7 % de los trabajadores se sintió insatisfecho en cuanto a la convivencia con su jefe inmediato.

Grafica 7. Relación con compañeros



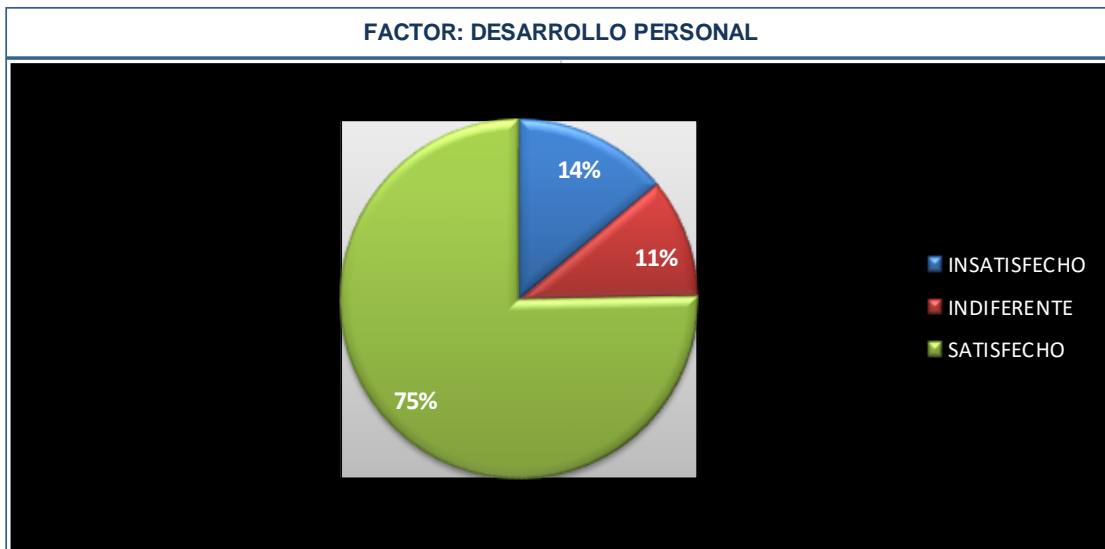
Dentro de la gráfica se muestra que el 68 %, de los trabajadores tiene buena relación con sus compañeros de trabajo, pero el 20% se mostró indiferente ante la relación laboral que mantiene con otros miembros de la organización, mientras que el 12 % muestra en total insatisfacción con la convivencia entre otros compañeros de trabajo.

Grafica 8. Desempeño en puesto de trabajo



En la anterior grafica se muestra que el 78% de la población percibe que se ha desempeñado bien en su puesto de trabajo, pero sin embargo el 11% se muestra indiferente ante su labor en su puesto de trabajo, mientras que el 11 % se manifiesta inconforme en cuanto a su desempeño laboral.

Grafica 9. Desarrollo personal



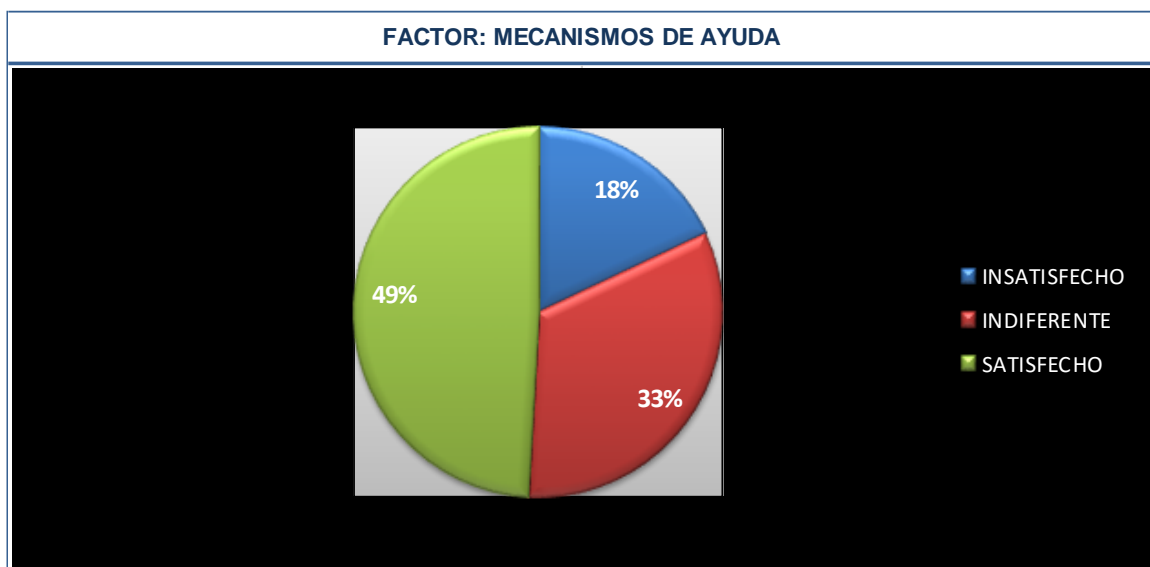
La grafica relacionada con el factor de Desarrollo personal, se observa que el 75 % del personal se siente realizado en su trabajo y lo relaciona con su desarrollo personal, mientras que el 11% se mostró indiferente ante este aspecto, y el 14 % de los empleados encuestados siente que su trabajo no favorece a su desarrollo personal.

Grafica 10. Reconocimiento por parte de la empresa



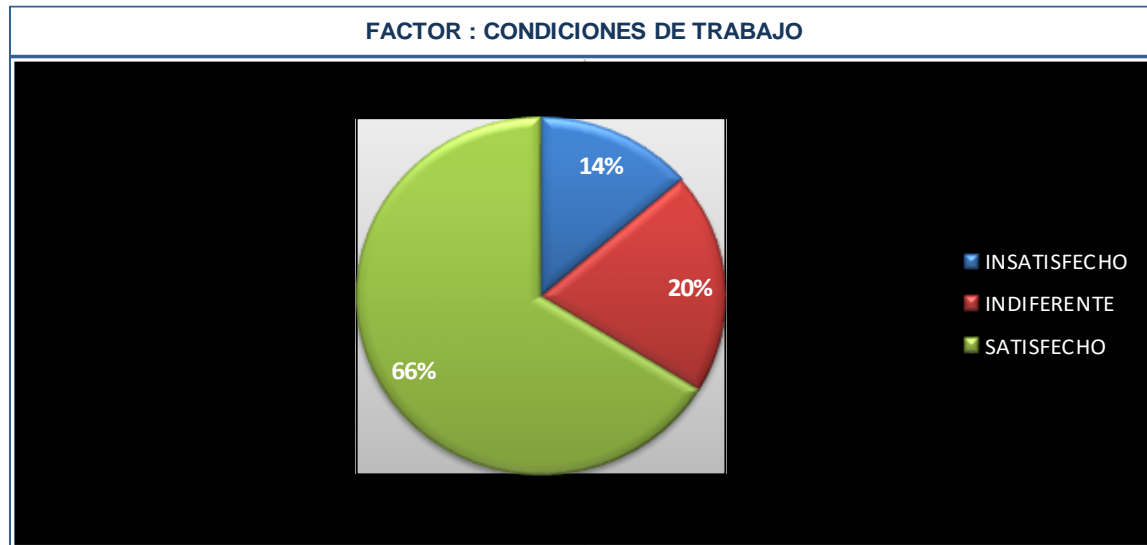
Se puede mostrar que el 36 % del personal de la distribuidora de DISUR S.A. de C.V se siente reconocido por la empresa, mientras que el 40% se mostró indiferente ante dicho aspecto y el 24 % no se siente reconocido por la empresa.

Grafica 11. Mecanismos de ayuda



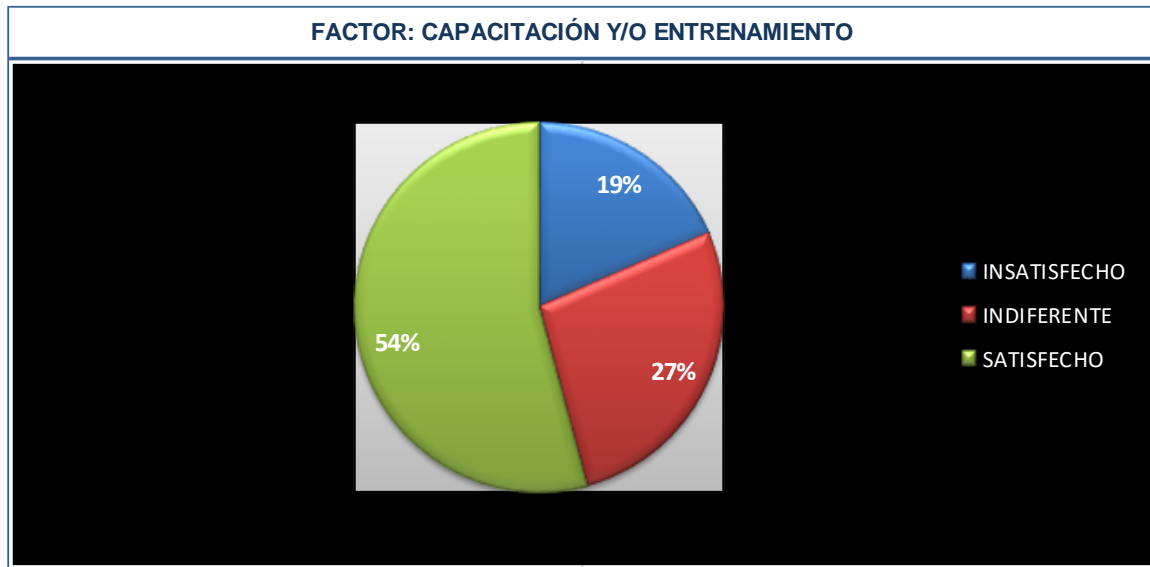
Se puede mostrar que el 49 % del personal afirma que en DISUR S.A. de C.V existen óptimos mecanismos de ayuda, pero el 33% se mostró indiferente ante dicho factor, mientras que el 18 % de los encuestados afirmo que en la empresa no hay mecanismos de ayuda mostrando su insatisfacción en el factor mecanismos de ayuda.

Grafica 12. Condiciones de trabajo



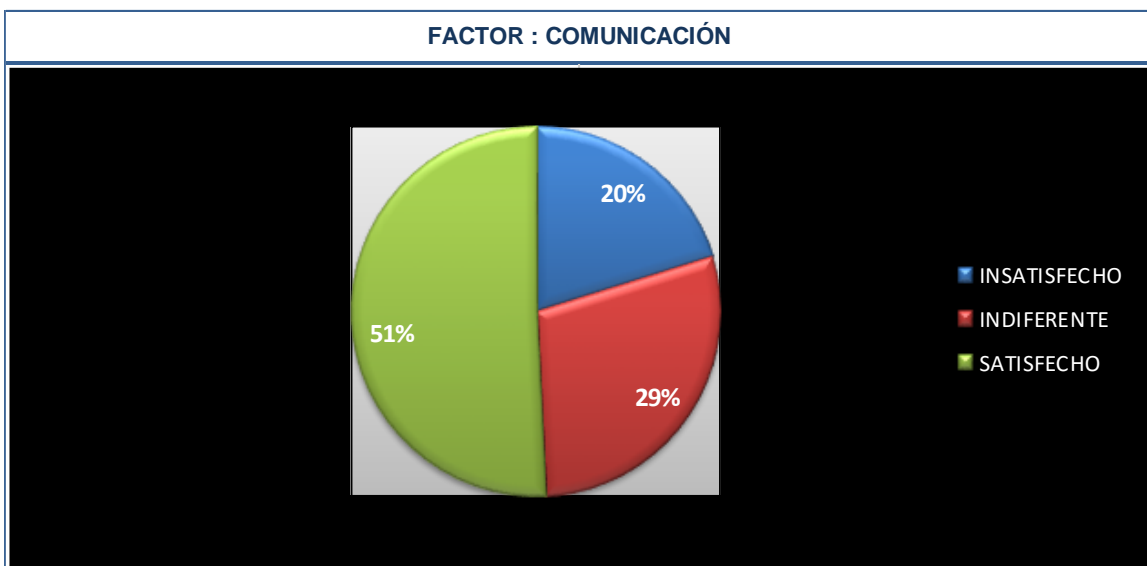
El 66% de los empleados opinan que en la distribuidora de medicamentos DISUR S.A. de C.V existen buenas condiciones de trabajo, mientras que el 14% del personal está insatisfecho con las condiciones laborales de la empresa y el 20% se mostró indiferente ante dicho factor.

Grafica 13. Capacitación y/o entrenamiento



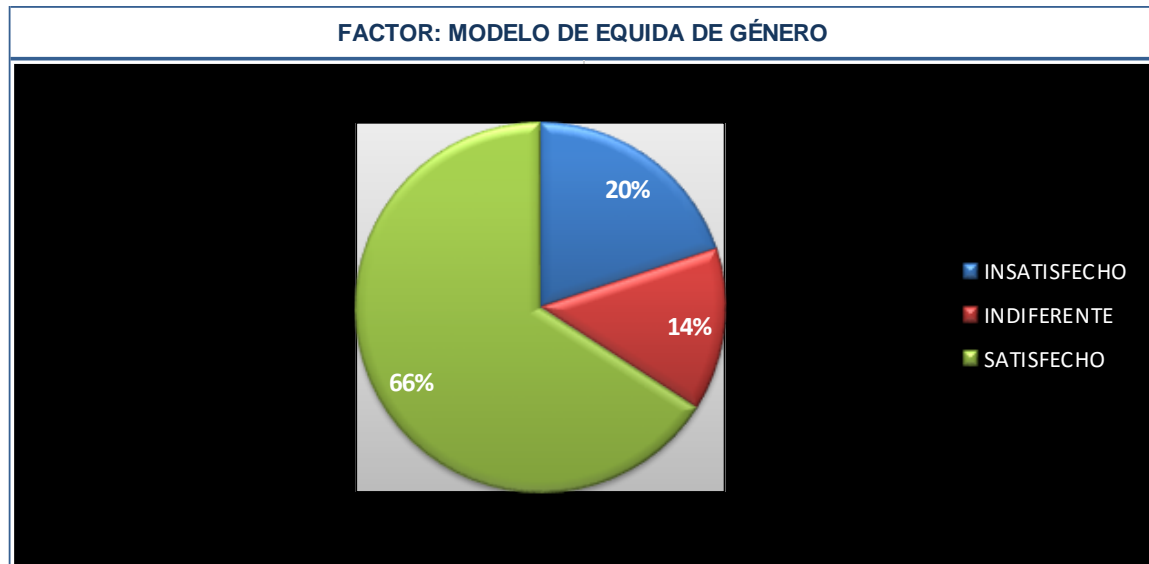
De acuerdo al factor de capacitación y/o entrenamiento el 54 % del personal de la distribuidora de DISUR S.A. de C.V expresa que está satisfecha con la capacitación que se le brindo para el desempeño de su puesto, mientras que el 19 % menciona que la capacitación que recibió para su puesto fue insuficiente y el 27% se mostró indiferente ante dicho aspecto.

Grafica 14. Comunicación



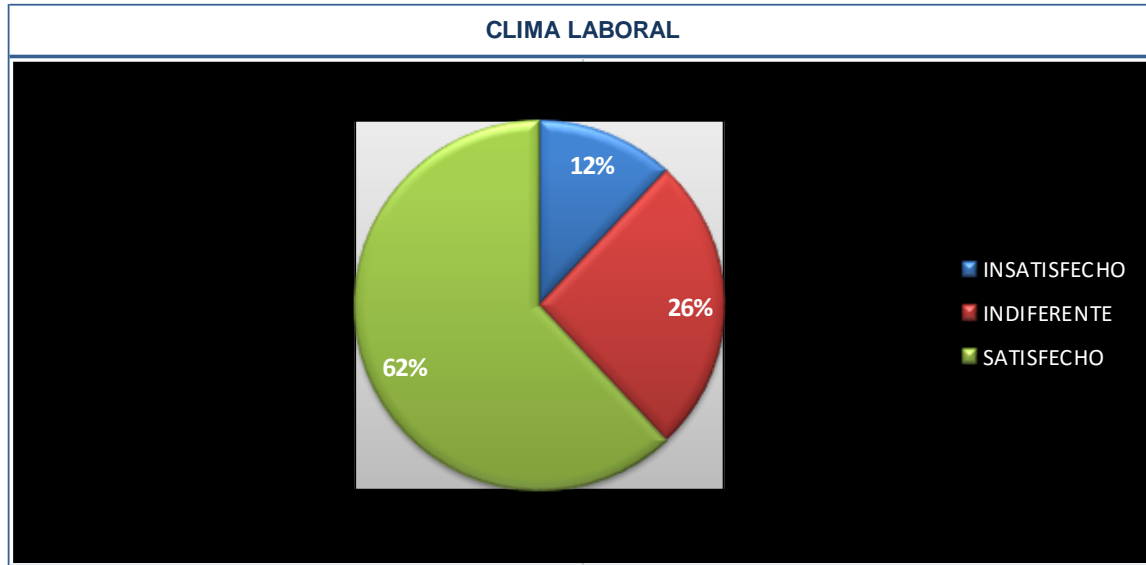
El 51% del personal de la empresa afirma que existe buena comunicación entre los empleados mostrándose satisfecho con esto, pero el 20 % de la población encuestada menciona que existía deficiente comunicación entre el personal mostrándose insatisfecha en su respuesta y el 29% se mostró indiferente ante este factor.

Grafica 15. Modelo de equidad de género



El factor de Modelo de Equidad de Género representa en la gráfica al 66% de los encuestados que se sienten satisfechos con la equidad de género y lo relacionan con la satisfacción que existe en su desempeño laboral pero el 20% de los encuestados afirma que está insatisfecho por la falta de equidad de género y 14 % se muestra indiferente ante este factor.

Grafica 16. Clima Laboral General.



La anterior grafica muestra los resultados globales del clima laboral en relación del personal de los 15 factores obtenidos, del personal de la empresa Disur S. A de C. V. En la satisfacción se encontró por encima de la media con un 62 %, en cuanto a indiferencia del personal se obtuvo un porcentaje menor de la media del total de personal con un 26 %. Por lo tanto, la insatisfacción entre los empleados de la organización se encontró por debajo de la media con un porcentaje de 12 %.

DISCUSIÓN

Con base a los resultados presentados anteriormente, se observó lo siguiente del personal de la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S. A DE C.V., que la población tiene una edad promedio entre 20 y 45 años, con un porcentaje de mujeres del 55% y de hombres de 45 %. Siendo la antigüedad promedio del personal de entre 3 -5 años, que tienen al momento del estudio.

El 79% de personal de la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A de C.V, se manifestó satisfecho por lo que considera la importancia de la cultura laboral que existe dentro de la organización.

Se encontró que un 69% de los empleados de la organización se sienten satisfechos con la pertenencia hacia a la empresa por lo que lo la mayor parte del personal de la empresa distribuidora de Medicamentos DISUR S.A de C.V, se sienten identificados con la misión, visión y objetivos de la misma organización. Con referencia a lo anterior, Vargas (2001) señala que una organización se constituye en aprendiente, “cuando comparte y usa el conocimiento de manera tal que sus miembros se unan en un esfuerzo para cambiar el modo en que esa organización responde a los desafíos y a los cambios que actualmente vivimos”.

Así mismo el 67% del personal de la organización, está de acuerdo con las políticas administrativas que se llevan dentro de esta, se infiere que el personal desempeña de mejor manera su trabajo cuando obedece las políticas de la empresa. Por lo tanto, influye en la satisfacción de dicho personal. Así que la percepción del clima refleja el significado que atribuyen los colaboradores a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales son efectos subjetivos percibidos del sistema y que afectan a las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización (Rentsch, 1990).

Se observó que el 54% de los empleados se manifestó a favor de la estructura de la empresa, esto mismo influye en las condiciones óptimas del clima laboral, lo que determina la satisfacción del personal dentro de la organización. De esto depende el fortalecimiento de la estructura organizacional a través del conocimiento y apropiación en los puestos de trabajo de la visión, misión, objetivos y valores organizacionales permite que las expectativas personales se alineen con los objetivos organizacionales.

Cuando las preferencias individuales de las personas de la organización están restringidas por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, es difícil que las metas se cumplan Ayuzabet 2002, (citado por Echevarría, 2006).

Se muestra el 51 % de indiferencia por parte del personal, en cuanto a los beneficios que existen dentro por de la organización, lo cual afecta a la, permanencia, desempeño y el desarrollo laboral de los empleados. Por lo tanto, Weisbord, (1976)__menciona que el sistema de recompensas incluye la manera en que las personas son recompensadas por su trabajo, así como los beneficios no financieros que ellas reciben. En este cuadro, se debe diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente, el paquete de gratificaciones, los sistemas de incentivos, etc. y lo que sus miembros piensan sobre los castigos y recompensas que reciben.

El 68% de la población de la empresa manifestó satisfacción con la relación que mantiene con sus compañeros, por lo tanto, consideran que dicha satisfacción sí influye en el ambiente de trabajo para poder desempeñar sus actividades de manera diaria dentro de la misma organización.

El personal de la organización se manifestó con 78% de nivel de satisfacción en relación con el desempeño del puesto de trabajo lo cual infiere en la capacidad de realizar las funciones o actividades para cumplir los objetivos de la misma empresa.

Münch, (2009) menciona que se basa en la confianza y en las buenas relaciones; los empleados deben sentirse bien con la organización, con sus compañeros y con ellos mismo. Tiene como objetivo comprometer al personal y esto lleva tiempo y un largo proceso de sensibilización y capacitación.

El desarrollo personal esta manifestado por 75% de satisfacción de la población, por lo que se encuentra vinculado por la autorrealización del personal permite incrementar y mejorar la visión de los empleados con el fin de poder cumplir con los objetivos encomendados por parte de la organización. Münch, (2009) menciona que la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad.

Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.

El 40% de personal de la organización se mostró indiferente ante el desarrollo por parte de la empresa, mientras que el 36% se manifestó satisfecho ante dicho factor, lo cual significa que, aunque la diferencia es menor, la satisfacción del personal impacta en la productividad del mismo personal lo que al final afecta a los objetivos de la organización. Así como lo menciona James & Jones, 1974(, citados por Brunet, 1999) El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. James & Jones, 1974, (citados por Brunet, 1999).

La tendencia del 49% del personal de la empresa, se mostraron satisfechos en cuanto a los mecanismos de ayuda que existen dentro de la organización, mientras el 33% con indiferencia y 18% insatisfechos, lo que refiere falta de satisfacción del personal que

laboral. Que incluye a los mecanismos de ayuda, tales como finanzas, logística, supervisión, capacitación, proceso de flujo de clientes.

Estos mecanismos útiles los considera Weisbord, (1976) como aquellos procesos que debe realizar toda organización para poder sobrevivir: incluyéndose la planeación, el control, el presupuesto y otros sistemas de información que ayudan a cumplir con los objetivos de la organización.

Al manifestarse satisfechos, el 66% del personal en cuanto a condiciones de trabajo que existen dentro de la organización se infiere que se encuentren conformes con las condiciones, lo cual les permite desempeñarse adecuadamente dentro de la organización. También a los empleados les interesa su ambiente de trabajo, el que les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo.

Los principales factores del clima laboral dentro de las instalaciones de la organización, tienen relación con el óptimo diseño del lugar de trabajo, ya que permitirán un mejor desempeño y favorecerá a la satisfacción del empleado.

Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración (Robbins ,2009).

El 54% de la población de la empresa, se mostró a favor del factor de la capacitación y/o entrenamiento ya que las capacitaciones permiten que el personal puede desempeñarse de manera óptima dentro de su área de trabajo, lo que reduce errores en sus funciones con el fin de lograr objetivo requeridos dentro de la organización.

Según Rodríguez, (1988) la importancia de la capacitación radica en que esta: *Ayuda a la organización*, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales, *ayuda al individuo*. Da lugar a que el trabajador

interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso, *ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo* y fomenta la cohesión de los mismos, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

De acuerdo a la comunicación que existe dentro de la organización el 51% del personal se manifestó con satisfacción, en cuanto a este aspecto, ya que es determinante para alcanzar los objetivos organizacionales. La comunicación organizacional como un medio facilitador de confianza, efectividad, respeto y bienestar, permitiendo que se potencien los procesos organizacionales y los aspectos propios de la tarea (Garbett, 1991).

Por último, el aspecto del modelo de equidad de género esta presentado por la satisfacción del 66% de la población, lo que significa que existe tendencia a evitar prácticas consideradas como discriminatorias, así como promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que laboran dentro de la organización. Por ejemplo, el Modelo de Equidad de Género sintetiza un proceso de toma de conciencia sobre las condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, así como la importancia de tomar en cuenta las cuestiones de género en las organizaciones, lo que representa, hoy día, un nuevo reto para mejorar la administración de los recursos humanos.

Lo anterior se fundamenta en una acción tendiente a combatir costumbres y prácticas discriminatorias, mediante la promoción de una cultura de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (citado en www.inmujeres.com.mx).

CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos de la presente investigación, la cual fue Diagnosticar el clima laboral que prevalece en la empresa distribuidora de medicamentos DISUR S.A de C.V, ubicada en la Ciudad de México. Por lo cual se presentan las siguientes conclusiones, así como.

Es importante mencionar que solo representan los porcentajes más representativos en cuanto a la satisfacción, indiferencia e insatisfacción del clima laboral que prevalece entre el personal de la empresa DISUR S.A de C.V.

Al diagnosticar el porcentaje de satisfacción por encima de la media de la mayoría de los 15 factores, siendo 13 de los que se obtuvieron porcentajes de satisfacción, se puede decir que prevalece un buen clima laboral entre empleados de la empresa DISUR S.A. de C.V.

Factores con fortalezas

Los factores con porcentajes de satisfacción fueron los siguientes aspectos mencionados a continuación: Cultura organizacional 79%, Pertenencia a la empresa 69%, Políticas administrativas 67%, Estructura de la empresa 54%, relación con jefe inmediato 79%, relación con compañeros 69%, desempeño en puestos de trabajo 78%, desarrollo personal 75%, mecanismos de ayuda 49%, condiciones de trabajo 66%, capacitación y/o entrenamiento 54%, comunicación 51%, modelo de equidad de género 66%.

Factores con áreas de oportunidad

En relación a los aspectos donde el personal percibió indiferencia fueron tanto los Beneficios laborales con un 51%, como reconocimiento por parte de la empresa 40%, del personal de los anteriores.

En relación a los 15 factores obtenidos con satisfacción, el personal refleja un alto porcentaje de satisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por encima de la media de la media con un 62%.

En relación a la indiferencia que percibieron fue menor de la media del total de personal con un 26 %.

Por lo tanto, se puede inferir que con relación de la insatisfacción entre los empleados de la organización se encontró por debajo de la media con un porcentaje de 12 %.

Por lo que se puede concluir que, de acuerdo a los porcentajes mencionados respecto a la satisfacción, indiferencia e insatisfacción, prevalece un buen clima laboral entre los empleados de la empresa DISUR S.A. de C.V. ubicada en la Ciudad de México.

SUGERENCIAS

Actualmente existen empresas dedicadas a realizar la evaluación e intervención de clima laboral organizacional, por lo que han generado sugerencias y estrategias con el fin de lograr y un de plan de acción en base a los resultados, sin haber estado físicamente en la empresa, todo esto con el fin de lograr un adecuado clima laboral.

En cuanto a los beneficios laborales, se recomiendan promover los siguientes aspectos de:

- ✓ Bonos de puntualidad
- ✓ Premios de desempeño óptimo
- ✓ Utilidades
- ✓ Aguinaldo
- ✓ Caja de ahorro

Se recomienda reconocer al mejor empleado del mes, entrega de premios por antigüedad, reconocimientos al cumplimiento de metas, etc.

Realizar la formación y desarrollo del personal a fin de implementar temáticas de que permitan cambiar el comportamiento organizacional, tales como:

- ✓ Liderazgo efectivo
- ✓ Desarrollo de inteligencia emocional
- ✓ Comunicación asertiva y efectiva

Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades como:

- ✓ Planeación,

- ✓ Organización,
- ✓ Comunicación efectiva.

Implementar el buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, buscando de manera estratégica atender dichas inquietudes manifestadas por el personal de la organización.

Realizar el rediseño de políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos.

Realizar el diagnóstico cada 6 meses de clima laboral siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados, así como rediseñar el instrumento si así se requiere, en función de las necesidades previstas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alves, J (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista Psicología del Deporte. Revista de Psicología del Deporte. Vol. 9, Universidad de Autónoma de Barcelona

Álvarez. H. (1995). "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali,

Baguer A. (2005, 1a. Ed). *Alerta, descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Editorial Díaz de Santos.

Balestrini Mirian (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Consultores Asociados. Caracas.

Barba A. (2010). "Frederick Winslow Taylor y La Administración científica: contexto, realidad y mitos". En: Gestión y Estrategias Nro. 8.

Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, D.F: Editorial Trillas.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. Cartwright D and Zander A (1960). Group Dynamics Research and Theory. Evanston Ill: Row Peterson and Co.

Cabrera, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas. Revista de Psicología Social e Institucional.

Castro, A., Lupino, M., Ventril, D. y Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós

Chiavenato, I. (2009) "Administración de Recursos Humanos". Novena Edición Bogotá Colombia: Ed. Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2002, 1ª Ed). Gestión del Talento Humano: Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J (1999, 10º Ed): Comportamiento Humano en el Trabajo. México, D.F.: Mc Graw-Hill.

Dessler, G. (1991), Transcripción de El análisis de puestos Administración de Personal. Madrid, España: Ed. Prentice Hall Internacional.

De Zuani R. 2003, Introducción a la Administración de la organización Buenos Aires, Argentina: Ed. Maktub, Buenos

Garbett, T. F. (1991). *Imagen Corporativa. Cómo Crearla y Proyectarla*. Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.

Hernández S., R; Fernández C., C. & Baptista L., P. (2003). Metodología de la Investigación. Cuarta edición México: McGraw Hill.

Hernández S. (2006). Introducción a la Administración 4ta. Ed. México D.F: Mc Graw Hill.

Hodgetts M., R; Altman, S. (1985) Comportamiento en las organizaciones. México, D.F: Nueva Editorial Interamericana.

Koontz, y O'donnell ,C (1994). Recursos de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill.

Kaplan, R. S (2009). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. España: Harvard Business School Publishing Corporation.

Katzenbach, J (2001) Trabajo en equipo, España: Ed., Granica.

Martínez N. (2007) Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas, en: Dávila A. & Martínez N. H. (Eds.). Cultura en Organizaciones latinas, México.

Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Méndez, J. S, (1991) Problemas económicos de México: McGraw-Hill.

McClelland, D. Atkinson J. (1989) Estudio de Motivación Humana. España: Editorial Narcea.

Moreno, G.B. (2006) "Introducción a la Metodología de la Investigación educativa". México. Progreso.

Moss, R. H. y Insel P.M. (1989): "The work Enviroment Scale", Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press. (versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones, 1989).

Muchinsky, (1994) Psicología Aplicada al Trabajo. Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional, Bilbabo. Edit. Desclee Browwer.

Münch L. (2009, 8.^a Ed.) *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Pereda, S. M.A. (2008) "Psicología del trabajo". España. Editorial Síntesis.

Rentsch, J. (1990). Climate and cultura interaction and qualitative diffrences in organizational meanings. *Journal of applied psycholog,*.

Robbins, S.P. (2009, Ed.13ª) Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. México: Prentice Hall.

Rojas, R. (2010) "Guía para realizar Investigaciones Sociales", México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, J. (2002, 5ta.Ed.) Fundamentos de administración Moderna de Personal. México.D.F.: Ed. Thomson International;

Shein E, 1993 Psicología de las organizaciones. Prentice Hall. Hispanoamericana.

Suarez, C. y Valencia, L. (1997). Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Facultad de Ingeniería. Industrial. Cali

Turcotte R. (1986). Calidad de vida en el Trabajo, Antiestrés y creatividad. Primera México.D.F.: Edición Editorial Trillas,

Tito P. L. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas, Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación la Facultad de las Ciencias Administrativas, UNMSM.

Vargas, J. (2001). La organización aprendiente. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*,

Weber, M. (1947), The Theory of Social and Economic Organization, New York: Oxford University Press.

Weisbord, M. (1976). "Organizational diagnosis six places to look for trouble with or without a theory", Group & Organizational Studies.

Fuentes de internet

Echevarría, D. (2006). *Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana*. Obtenido de: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf.

Goncalves A. (2010). *Dimensiones del clima Organizacional*. Obtenido de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional versión electrónica. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 35-38. Uch de RRHH el portal de estudiantes de RRHH Extraído de: <http://www.gestiopolis.com>
Modelo de Equidad de Género MEG, (2003), Instituto Nacional de las Mujeres, citado en México, D.F: obtenido en : www.inmujeres.gob.mx Primera edición: julio de 2003
Primera reimpresión: mayo de 2005 Segunda edición: julio de 2007

García M. (2009), *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual* Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle Universidad del Valle Sede San Fernando, Cali-Colombia. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Ugarte, et al., (2009) Documento técnico para el Estudio de clima Organizacional, Segunda Edición, obtenido: http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf

ANEXOS



DISTRIBUIDORA DISUR S.A DE C.V

El propósito de esta encuesta para medir el clima laboral de las áreas de la empresa DISTRIBUIDORA DISUR S.A DE C.V

DEPARTAMENTO DE: RECURSOS HUMANOS



DISTRIBUIDORA DISUR S.A DE C.V

CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de esta encuesta es garantizar que DISTRIBUIDORA DISUR S.A DE C.V conozca sus opiniones, aportes y sugerencias.

PROCESO

Los cuestionarios serán revisados y tabulados por el área de Recursos Humanos, Departamento de Capacitación, y la información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad

RESULTADOS

Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. A la vez los resultados obtenidos se divulgaran con cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción.

INDICACIONES

Por favor responda el cuestionario INDIVIDUALMENTE, las siguientes preguntas requieren información personal.

APLICO CUESTIONARIO A:	
Área o Departamento al que pertenece.	
Puesto	
Tiempo Laborado :año(s) mes(es)	
Genero:	Masculino () Femenino ()
Tiempo Laborado año(s) mes(es)	

CUESTIONARIO

Las siguientes afirmaciones requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a Corporativo de DISTRIBUIDORA DISUR S.A DE C.V y su área de trabajo.

INDICACIONES

Marque con una X la opción que más se acerque a su sentir, tomando en cuenta la escala que va del 1 al 10; donde 10 significa **TOTAL ACUERDO** y 1 **TOTAL DESACUERDO**.

EJEMPLO:

<i>Clima Laboral</i>		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
A)	Considero importante la aplicación de este cuestionario para mejorar el Clima Laboral de esta Empresa.	X									
B)	Es importante dedicar tiempo a este tipo de actividades.		X								

A continuación, conteste por favor:

ASPECTO		Total acuerdo					Indiferente				Total Desacuerdo	
CULTURA ORGANIZACIONAL		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	¿Me identifico con la Misión de la Empresa-											
2	¿Me identifico con la Visión de la Empresa-											
3	¿Me identifico con los Valores de la Empresa-											
4	¿Estoy satisfecho con el respeto que mostramos entre compañeros-											
5	¿Los empleados respetamos a nuestros superiores-											
6	¿En mi área o departamento se reconoce y se integra el talento, el trabajo y la creatividad de cada uno de sus integrantes-											
SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
7.	Me siento orgulloso de pertenecer a esta Empresa.											
8.	¿Estoy satisfecho con el respeto que la Empresa brinda a sus trabajadores-											
9.	Me siento integrado a la Empresa.											
10.	¿Durante el tiempo laborado me siento seguro de permanecer en la Empresa-											

11.	¿Recomiendo a esta Empresa como un lugar ideal para trabajar-										
12.	¿Si pudiera dejar la Empresa por otro trabajo a igualdad de sueldo y condiciones me quedaría en la Empresa-										
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
13.	Conozco la Política de Calidad de la Empresa.										
14.	¿Conozco la Política Interna de Trabajo-										
15.	Conozco la Política de Equidad de Género										
16.	Conozco las razones por las cuales hacen cambios en Políticas y Procedimientos										
17.	Me toman en cuenta para opinar en la mejora de los procedimientos y las actividades de la Empresa de acuerdo a mis responsabilidades										
18.	¿Me apego a las Políticas Internas de la Empresa-										
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
19.	Considero que la capacidad técnica del personal de la Empresa es suficiente.										
20.	Las figuras de mayor autoridad en la Empresa, tienen la experiencia y conocimientos necesarios para desempeñar su puesto.										
21.	La forma de liderar de la Empresa es correcta.										
22.	La actividad de cada área es congruente a las necesidades de la Empresa										
23.	La estructura de la Empresa satisface las expectativas del Cliente Interno										
BENEFICIOS LABORALES		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
24.	La Empresa ofrece beneficios que contribuyen a mi motivación personal.										
25.	La Empresa promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado										
26.	Mi salario es bueno o mejor que los que se pagan en otras Empresas.										
27.	Estoy satisfecho con las prestaciones y servicios que proporciona la Empresa.										
28.	Mi sueldo es adecuado con relación a la labor que realizo.										
29.	Me siento bien con lo que gano.										
30.	El salario que percibo me permite cubrir mi presupuesto familiar										
RELACIÓN CON JEFE INMEDIATO		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
31.	Mi jefe inmediato es comprensivo.										
32.	Me siento a gusto con mi jefe.										
33.	Es grata la disposición de mi jefe cuando hago alguna consulta sobre mi trabajo.										
34.	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.										
35.	El nivel de exigencia por parte de mi jefe es adecuado para lograr los objetivos del área o departamento										
36.	Mi Jefe Inmediato me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades										
37.	Mi Jefe me apoya cuando es necesario reforzar algún aspecto relacionado con mis funciones										
RELACIÓN CON COMPAÑEROS		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
38.	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.										

39.	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales										
40.	Me agrada trabajar con mis compañeros.										
41.	Mis compañeros me apoyan siempre que lo necesito.										
42.	Si dejara la Empresa lo sentiría por ellos.										
43.	Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo.										
44.	La moral es generalmente alta en los miembros de mi proceso.										
45.	Estoy satisfecho con el respeto que mostramos entre compañeros.										
46.	Los compañeros de más antigüedad, me orientan positivamente para el mejor desempeño de mi trabajo										
DESEMPEÑO EN PUESTO DE TRABAJO		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
47.	Mi puesto está en relación con mi situación académica.										
48.	En mi puesto de trabajo pongo en práctica mis conocimientos y experiencia.										
49.	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes dentro de mi puesto										
50.	Las tareas que realizo son tan importantes como las de cualquier otro colaborador.										
51.	Tengo libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo mas efectivo.										
52.	Me resulta fácil realizar mi trabajo.										
53.	El volumen de trabajo es normal										
54.	El horario de trabajo se ajusta a mis necesidades.										
55.	Las tareas que realizo las percibo con mucha importancia.										
56.	Tengo cierto nivel de seguridad de permanecer en mi puesto.										
57.	Mi trabajo es muy motivador.										
DESARROLLO PERSONAL		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
58.	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.										
59.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser.										
60.	Me siento feliz por lo resultado que obtengo en mi trabajo.										
61.	Mi nivel de motivación en estos momentos es alto.										
RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
62.	Estoy satisfecho con los mecanismos de evaluación de desempeño										
63.	Considero que mis aportaciones a mi puesto de trabajo (opiniones, ideas, mejoras) se tienen en cuenta.										
64.	Mi trabajo esta suficientemente reconocido y considerado por la Empresa.										
65.	La Empresa reconoce el esfuerzo de mi área de trabajo.										
66.	La Empresa escucha y hace caso de las opiniones y sugerencias de los empleados.										
67.	Estoy satisfecho con los mecanismos de evaluación de desempeño										
68.	La Empresa propicia disfrutar de cada labor que realizo en mi trabajo										
MECANISMOS DE AYUDA		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

69.	Se facilitan reuniones personales para detectar y resolver problemas.										
70.	Se realizan eventos para motivar al personal										
71.	Son suficientes los recursos económicos y materiales que proporciona la empresa para poder realizar de manera adecuada mi trabajo.										
72.	Se utilizan de manera adecuada los recursos económicos y materiales que proporciona la Empresa										
CONDICIONES DE TRABAJO		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
73.	El espacio o lugar donde trabajo es confortable										
74.	Tenemos instalaciones adecuadas (Baños, Comedor, Estacionamientos, etc)										
75.	El mobiliario y/o equipo que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones										
76.	Dispongo del material necesario para realizar correctamente mi trabajo										
77.	Para realizar mi trabajo cuento con suficiente equipo										
78.	Tengo suficiente iluminación en mi puesto de trabajo										
79.	La temperatura es adecuada en mi puesto de trabajo										
80.	El nivel de ruido es soportable en mi puesto de trabajo										
81.	La Empresa se preocupa por mi Seguridad y Bienestar										
CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
82.	Los cursos/formaciones impartidas en la Empresa son suficientes										
83.	La Empresa me capacitó adecuadamente al iniciar mis actividades en el puesto										
84.	Se hicieron de mi conocimiento todos los procedimientos operativos del área										
85.	Al día de hoy conozco y domino todas mis funciones										
86.	Con base en el conocimiento que tengo de mi trabajo, estoy en condiciones de proponer mejoras en mi área										
87.	La capacitación proporcionada no es motivo para dejar mi puesto										
88.	Se me brinda el apoyo para asistir a Capacitación, cuando está es programada										
COMUNICACIÓN		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
89.	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo										
90.	Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva										
91.	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación										
92.	Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo										
93.	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades										
94.	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro jefe directo										
95.	Existen los medios para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo										
96.	Para tomar decisiones importantes la Empresa escucha y toma en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias										

97.	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)													
98.	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros													
99.	La Empresa escucha y hace caso de las opiniones y sugerencias de los empleados													
EQUIDAD DE GÉNERO		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
100.	En la Empresa existen equidad e igualdad entre hombre y mujeres													
101.	Se me permite trabajar independientemente de mis preferencias sexuales, credo y orientación política													
102.	En la Empresa existen condiciones para aspirar a otros puestos y/o niveles independientemente de mi género													
103.	Mi jefe me trata con respeto													
104.	Las medidas implementadas para denunciar casos de hostigamiento y acoso son adecuadas													
105.	Dentro de la Empresa no se utilizan chistes y piropos, lo cual me parece correcto													
106.	Dentro de la Empresa no se realizan conversaciones con contenido sexual, lo cual me parece correcto													
107.	No he percibido miradas ofensivas a mi persona dentro de la Empresa													
108.	Nunca me he percatado de gestos lascivos a mi persona dentro de la Empresa													
109.	Nunca he recibido llamadas telefónicas sin sentido laboral que me molestan, fuera de mi horario laboral													
110.	No he recibido invitaciones malintencionadas a salir por parte de algún jefe o compañero													
111.	Jamás me he sentido acorralado por algún Jefe o Compañero dentro de la Empresa													
112.	Nunca he sido sujeto físicamente a manera de incomodarme por algún Jefe o Compañero													
113.	Jamás he recibido presión física por algún Jefe o Compañero para realizar algo en lo que no estoy de acuerdo													
114.	Nunca me he sentido presionado psicológicamente para realizar alguna acción con la que no me siento a gusto													

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS